



190

سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب – الكويت

مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي

تألـيف: د. حسن محمد وجيه



سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ـ الكويت

صدرت السلسلة في يناير 1978 بإشراف أحمد مشاري العدواني 1923 ـ 1990

190

مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي

تأليف

د . حسن محمد وجيه



أكتوبر 1994

المحتوى

المحتوى
المحتوى
المحتوى

المحتوى

المحتوى

تقديم

هذا كتاب في «علم التفاوض الاجتماعي والسياسي» يسد نقصا واضحا في المكتبة العربية، ويمثل إضافة مهمة في مجال الدراسات التي تدور حول فن التفاوض، فضلا عن أنه يعتبر نقلة نوعية ترتفع بذلك الفن إلى مستوى العلم الذي تحكمه قواعد واضحة، وتتحدد له أصول معروفة، لتكون مادته عونا للسياسيين والاقتصاديين ورجال الأعمال. فللتفاوض أسس وتقاليد لا تكاد تختلف كثيرا وفقا لطبيعة الموضوع الذي يجري حوله التفاوض، فالمفاوضات رغم أنها علم وفن فإنها تمثل مهارة خاصة لدى بعض المفاوضين القادرين على تصور الهدف النهائي والانتقال إليه من مرحلة إلى مرحلة بعيدا عن التخبط والارتجال معتمدين على الفهم الواقعي جنبا إلى جنب مع قوة الخيال.

ولقد عكف الباحث المتميز الدكتور «حسن محمد وجيه» على دراسة جوانب هذا الموضوع بشكل رائد في ميدان الكتابة العربية، وهو الذي يبشر من خلال كتاباته السابقة ومحاضراته المتعددة بمحاولة جديدة لتأصيل علم التفاوض، مع التركيز على طبيعة الخطاب السياسي المعاصر، بالإضافة إلى حفاوة خاصة بعامل اللغة وتأثير الصياغة في طبيعة مضمون الرسالة التي تحملها، ولقد أعانه في ذلك تخصصه في العلوم السياسية، مع تركيز خاص في العلاقات الدولية إلى جانب دراسته الأصلية في علوم اللغويات التطبيقية الحديثة. وهو

إهداء

إلى الزوجة الفاضلة نرفانا سرحان وإلى الابن البار إبراهيم حسن وإلى كل ذوي العقول المنصفة في عالمنا

ما أعطاه ميزة خاصة في استخدام أدوات الحوار ووسائل التفاوض.

ولقد استغرق الباحث الخبير بدأب وموضوعية في تحليل الجوانب المتصلة بتنمية مهارات الأداء وأساليب التفاوض وأنماط الحوار حتى جاء كتابه هذا صفحات حافلة بالمادة العلمية الواضحة والتي لا تخلو-في الوقت نفسه-من عناصر الإثارة والتشويق.

إنني أقول وبحق-إن المؤلف يرتاد طريقا جديدا، ويسلك منهجا فريدا في محاولة جادة لتحديث علم التفاوض لدى القارئ العربي، وتأصيل قواعده وبلورة شخصيته، باعتباره علما وفنا في وقت واحد، ثم هو بعد ذلك لا يتجاهل المظاهر السلوكية والجوانب النفسية في شخوص أطراف عملية التفاوض، وما تعتمد عليه من مهارات الحوار.

إن هذا الكتاب يقول باختصار، لقد آن الأوان كي نخرج من دائرة العشوائية غير المدروسة، إلى مرحلة جديدة نلحق فيها بعلوم العصر وفنونه في عالم تتغير فيه مظاهر الحياة بسرعة مذهلة، وتتقدم البشرية كل يوم نحو الجديد... تحية للمؤلف الجاد والباحث المجتهد على كتابه المتميز ودراسته الشائقة.

د. مصطفى الفقي

مدير معهد الدراسات الدبلوماسية

القاهرة-أبريل 1994

مقدمه المؤلف

يهدف هذا الكتاب إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، أولها التعريف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي وتقديم عرض متكامل لما يمكن أن نسميه «بثقافة التفاوض»، وهنا نقدم رصدا لأهم الأعمال والأدبيات النظرية البحتة والمتمثلة في نظريات المباريات التفاوضية ذات التوجه الحسابي، وتلك التي تتناول الأبعاد السلوكية وتحليل شخصية المفاوض من منظور العلوم الاجتماعية المختلفة، وكذلك وتلك الأدبيات العالمية المبسطة والعملية المتمثلة في مطبوعات مشروع كمشروع جامعة هارفارد مثلا والتي لا تهدف فقط إلى تنمية مهارات التفاوض في المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية المتخصصة، بل وتنمية مهارات التفاوض على مستوى طلاب الجامعات والمدارس الثانوية أيضا.. وذلك إيمانا بأن هذا الأمر يعتبر من دعائم العمل بروح الفريق الواحد والذي يمثل في الواقع أساس أي أعمال تنموية لبلد ما.. أما الهدف الثاني فهو توضيح ذلك الإسهام الذي قدمه الكاتب من منظور تكاملي بين علوم اللغويات التطبيقية الحديثة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وهو المنظور الذي يطرحه الباحث كأحد روافد إرساء لبنات علم التفاوض على الصعيدين النظري والعملي المستمدين من تحليل الواقع المعيش. أما الهدف الثالث فهو تقديم رؤية نقدية لواقعنا الثقافي العربي وخريطة الاشتباكات

الخاطئة به، والهدف هو العمل على استيعاب ثقافة التفاوض ذات الملامح العلمية، ولكن مع اعتبار حقل التطبيق والإسهام في إغنائها من خلال الاشتباك الإيجابي مع تعقيدات هذا الحقل ومصادره.

وفي نهاية هذه المقدمة الموجزة أود أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أساتذتي الأفاضل بجامعات الأزهر وتكساس وجورج تاون، وأتوجه بالشكر الخاص لكل المشاركين في دورات تنمية المهارات التفاوضية العديدة التي قدمتها في العديد من المؤسسات العلمية والجامعية والتدريبية، ومنها معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية المصرية وجامعة الدول العربية وشركات التدريب العربية الحديثة... فلقد كان للتفاعل البناء مع المشاركين في هذه الدورات من الدبلوماسيين والسفراء العرب وقيادات العمل الإداري العربي والمشاركين من ذوي التوجهات المختلفة أكبر الأثر الإيجابي في تعمق كثير من قضايا وظواهر العملية التفاوضية المعقدة بطبيعتها.

الجزء الأول
الأهداف والمنظور العلمي

1 الهدف من الدراسة وموجز لمحتواها

أولا: أهداف الدراسة

يهدف هذا الكتاب إلى الإسهام في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، الأول هو التعريف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي من حيث المفاهيم والأسس والأدوات والمسائل الخاصة به كعلم تمازجي/ تكاملي «تنموي» جديد آخذ في التشكل، وكذلك توضيح طبيعة التوجهات الخاصة بالباحثين في العلوم الاجتماعية المختلفة للإسهام في تطوير ذلك العلم على الصعيد النظري.

وهذا العلم التمازجي الجديد من أهم العلوم التي يهتم المتخصصون في علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وعلم الأجناس بالإسهام فيه والتنظير له وتنبع أهمية هذا العلم من كونه علما يتعلق بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل، فهو-إذن-علم حيوي لعملية التواصل بين أفراد المجتمع داخل كل دولة وبين أفراد المجتمع الدولي على اتساعه... فهو ذلك العلم الذي نهدف من

خلاله إلى التعرف على أفضل وسائل تكوين الأرضيات المشتركة والتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم وثقافاتهم وعقائدهم. إنه العلم الذي نحاول من خلاله تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم الذي يستنفد الوقت والجهد البشري في غير الصالح العام ولا يتناسب حاليا مع سرعة إيقاع العصر ومتطلباته على جميع الأصعدة.

والمتخصصون في هذا العلم يحاولون توضيح المقصود بالتفاوض وأهميته وكذلك تحديد مبادئه في كافة المجالات؛ مثل المجال الإداري والمجال السياسي والدبلوماسي، وغيره من مجالات التفاعل المختلفة. وكذلك يقدم المختصون في هذا العلم تصوراتهم العلمية لخطوات ومناهج ومدارس ومباريات واستراتيجيات التفاوض وما يتمخض عن ذلك من أساليب ومصطلحات لتدريب وتثقيف المعنيين بالتفاوض عليها.

أما الهدف الثاني فهو محاولة لتقديم عرض نقدي متكامل لما يمكن أن نسميه بثقافة التفاوض، وهنا نقدم رصدا لأهم الأعمال والأدبيات النظرية البحتة وتلك الأدبيات التي تتوجه للمواطن الأوروبي والأمريكي شارحة الأسس العلمية والعملية لتنمية مهارات التفاوض، وذلك بتبسيط التعقيدات التي تصاحب العملية التفاوضية بدعوى حقيقية، وهي أننا نتفاوض اجتماعيا وإداريا وسياسيا واقتصاديا، وفي مجالات أخرى كثيرة، وعلى مستويات متعددة مع بعضنا البعض، مادام الأمر قد استلزم إقناع طرف ما بعمل شيء ما وتعارضت أهداف أو «أجندات» المتحاورين أو اختلفت أساليبهم في معالجة هذا الأمر أو ذاك... وهنا نستعرض مضمون أهم الكتب المتمخضة عن مشاريع دراسة العملية التفاوضية، مثل مشروع جامعة هارفارد الأمريكية وغيره من الأعمال والجهود المماثلة.. ونتطرق إلى معالجة ما المقصود بعمليتي التفاوض والتساوم، وما الفرق بينهما ... إلى آخره من المفاهيم والمشاكل المتعددة الأخرى المصاحبة لعملية التفاوض، في ظل الظروف العادية، أو في ظل الأزمات الممتدة أو تلك المواقف المتأزمة التي قد نتعرض لها من حين لآخر في سياقات متعددة. والهدف من كل هذا هو التعرف على كيفية البحث عن الأرضيات المشتركة بهدف الوصول إلى أفضل

الاختيارات والاتفاقات الممكنة التي من شأنها أن تتيح لنا أن نرتفع بمستوى أدائنا الحواري والتركيز على حل المشاكل دون الاصطدام السلبي بالأشخاص وتجنب حالات سوء التفاهم، خاصة غير المقصودة، وأن نتجنب كل ما يعمق الصراعات دون مبرر حقيقي، وبكلمات أخرى فإنه من المتعين علينا أن نتعامل مع بعضنا البعض من منطلق مباراة التفاوض الرئيسية وهي ما تعرف بتعبير «اكسب اكسب» (Win Win Approach)، وهي التي تجعلنا ندخل لعملية التفاوض بعد أن نكون قد تعرفنا تماما اهتمامات الطرف الآخر الرئيسية لكي نأخذها بعين الاعتبار للوصول إلى صيغة يكسب منها الجميع بصورة واقعية. وبتبني هذه المباراة علينا أن نتجنب «المباراة الصفرية» (Zero-sum Game) اللاتفاوضية في حقيقتها (بالمعنى الإيجابي المفهوم) وهي التي تصل فيها عادة درجة الصراع إلى تبني منطق تعامل مفاده: لا بد أن أجعل الطرف الآخر يخسر كل شيء وأن أكسب أنا كل شيء، وطبقا لقواعد هذه المباراة فإن المتحاورين يؤمنون بأن إدارة الصراع الاجتماعي والسياسي لا تحتمل حلولا وسطا-أي أن الأمر ينبغي أن يكون إما رفضا مطلقا أو قبولا مطلقا.. «إما قاتل أو مقتول»، ويمثل قرار الدخول في مثل هذه النوعية الصفرية من «المباريات» النقيض التام لأي محاولة إيجابية لإدارة الحوار التفاوضي اجتماعيا وسياسيا، فمفهوم المنافسة والمسابقة طبقا لهذه النوعية من المباريات لا يكون عادة من خلال الاستعداد والارتفاع بقدرات ومهارات الأداء التفاعلي، وبذل الجهد المطلوب لتحقيق الهدف بطريقة شرعية وإنسانية، بل إن الفوز عادة ما يتحقق طبقا لتلك المباراة الصفرية من خلال تدمير وتشويه الآخر.. أي أنها مباريات قد تصل في تصاعدها إلى النقطة التي يتحول فيها الحوار إلى مباريات «ثقافة الإرهاب» والتي قد يستبدل فيها بالحوار لغة العنف والرصاص. ويرجع أمر تبني «هذه المباراة الصفرية» من وجهة نظر كاتب السطور ليس فقط إلى توافر عامل الشراسة وسوء النية أو صفات غير أخلاقية أخرى لدى البعض، ولكن يرجع في كثير من الحالات إلى افتقاد القدرة العلمية والعملية على فهم تعقيدات وطبيعة الحوار التفاوضي التي تستلزم

تعرف تقنيات ومهارات وكفاءات الحوار وعملية التواصل بأبعادها المختلفة مثل كفاءات الحوار اللغوية النفسية (Psycholinguistic Competenc) واللغوية الاجتماعية (Sociolinguistic C) واللغوية الدبلوماسية (Diplomatic.C) واللغوية العرقية [(1)] (Ethnolinguisti C).

ويرى كاتب السطور أن غياب «ثقافة التفاوض» التي تبنى أساسا على مباراة «اكسب اكسب» أو «المحصلة ليست صفرا» تعتبر من أسباب شيوع المباراة الصفرية... والافتراض أنه إذا ما توافرت وشاعت صيغ المباريات غير الصفرية وهي المباريات التفاوضية الإيجابية بصفة عامة لأدرك الجميع أن الناتج في النهاية وعلى المدى البعيد إيجابي للأطراف كلها، وهذا هو الدافع إلى الدعوة بأن نتعاون جميعا على تأصيل أسس ومنطلقات وديناميات ثقافة التفاوض.

وفيما يلي موجز لأهم الأسس العامة التي ينبغي تعرفها إذا كنا بصدد تعمق فكرة «ثقافة التفاوض»:

أولا: التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص بأي نوع من التشويه... أي تحري الموضوعية وتجنب الشخصانية في تناول المسائل.. وامتداح العمل الحسن بغض النظر عن الشخص الذي قام به، والاهتمام بالآخرين وبمصالحهم وأعمالهم.

ثانيا: تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين، وهذا يتطلب تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي نرسمها في أذهاننا عن البعض، بل ننتظر ونتأكد مما نسمعه ونستوضح أي غموضا حتى نتأكد قبل إصدار أي حكم أو التفوه بأي كلام.. وأمر حسن الاستماع يتخطى الصمت وهز الرأس، ولكنه يستلزم قدرات خاصة باستيعاب ما يقال وتخزينه في الذاكرة بصورة منظمة لاسترجاعه في الوقت المناسب في الحوار، وكذلك مقاومة القابلية للاستهواء، أي قابلية تصديق أفكار الآخرين بتسرع دون دليل أو برهان قوي.

ثالثا: تعرف طبيعة ملامح حوارية كثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- أصول إقامة الحجج، وكيف نستخدمها إيجابيا لصالح التفاوض وليس لصالح «هزيمة الخصم أساسا» وترك هذا الإحساس لديه، وكذلك

أهمية تأمل أساليب إقامة الحجج المختلفة في الثقافة الواحدة، وعبر الثقافات، وكيفية التعامل مع الأنماط التي تجسد التسلط في الحوار[2].

ب- تعرف وظائف «الصمت»في الحوار التفاوضي، فهذا من الأمور المعقدة التي تحتاج إلى إبراز الدراسات الخاصة بها. فكم من حالة من حالات سوء التفاهم قد نشأت بسبب عدم الإلمام بوظائف وديناميات الصمت، سواء في الحوارات داخل الثقافة الواحدة أو عبر الثقافات (وهذا ما سنتعرض له بالتفصيل في الفصل الثاني عشر من هذا الكتاب).

جـ- تعرف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت وتعرف التعامل الإيجابي من

الآخرين الذين قد يوظفون «الوقت» في غير صالح العملية التفاوضية سواء

في الأداء اللفظي أو الكتابة.

د- تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور التي تحتاج إلى توضيح دقيق، وتجنب الغموض خاصة في اللحظات الحاسمة للتفاعل والإدراك الجيد للاختلافات الثقافية والفردية في توظيف الأساليب غير المباشرة في الحوار، وعلى وجه الدقة ميكانزمات الغموض (انظر الفصل الثالث عشر).

رابعا: تجنب أساليب المغالطات، والدفاع عن الأوضاع الخاطئة، أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

خامسا: تجنب التقوقع داخل الذات، والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

سادسا: انتهاج مبدأ «تحقيق الممكن» وتجنب «السقوط في الحب النظري للكمال» إلى الحد الذي يجعل المتحاور يترك فرصة تحقيق الأهداف العادية والممكنة، وتجعله يسقط في براثن «التفكير السحري» ويعتقد أن شيئا واحدا سيحل كل مشاكل العالم دون النظر لتعقيدات الأمور وحيثيات التطبيق المنطقية، دون استنفاد كل السبل لتحقيق «الممكن».

سابعا: تجنب التفكير الأحادي لأنه يجعل المتحاور سجين فكرة

واحدة، دون النظر لمنظومة الأفكار الأخرى خاصة الجديد منها، فهذا التفكير يحد من ظهور البدائل المتاحة للمتحاور، ويجعل هذا المتحاور أو ذاك يغلق على نفسه الباب أمام مجالات وبدائل وآفاق عديدة.

ثامنا: أهمية تحديد النقاط التي يمكن التفاوض بشأنها والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان. وهنا يتضح إمكان التفاوض على عدة نقاط من خلال نقطة واحدة تكون محورية وهنا نسأل أسئلة مثل:

هل هذه النقطة مهمة؟ وما مدى أهميتها؟.. وهل يمكن أولا التفاوض بخصوصها أم لا؟ وما أنسب الوسائل للاستعداد للطرف الآخر أو للخصم إذا أثارها؟

تاسعا: أهمية تحديد أولويات التفاوض، وهنا علينا تحديد أهمية ووزن كل نقطة ومن ثم تحديد أولويات التحدث بشأنها، وتصديرها على قائمة موضوعات النقاش، أو تهميشها، أو السكوت عنها. وهل نبدأ بالمشكلات الرئيسية أو الفرعية، والأمثلة المتمخضة عن عدم التوظيف السليم لهذه النقاط في حوارات واقعنا الثقافي كثيرة ومتعددة.

عاشرا: أهمية تقييم الموقف التفاوضي دائما لتعرف المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية، والتكيف مع هذه المستجدات بالطريقة التي تجعلك تحقق أهدافك ومراعاة أهداف الطرف الآخر قدر الإمكان، أي تجنب الأجندة الإستاتيكية الثابتة خاصة في الأمور الفرعية.

حادي عشر: تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع في براثن التفكير التآمري والتصنيف المتعسف وتأطير الآخرين بجهالة ودون ترو مطلوب، والأخذ بتلابيب الأمور، والتصرف بصيغة فاعلة تضرب التآمر إن وجد بالفعل، و بهدوء دون إحباط وشكوى ويأس (راجع الجزء الثاني، الفصل التاسع لمزيد من التفاصيل).

ثاني عشر: تعرف وظائف وآليات الأسئلة تماما بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية؛ فإن استخدامنا للأسئلة في عملية التفاوض قد يكون لهدف أو لعدة أهداف كثيرة ومعقدة، وسنتناولها بالتفصيل في الجزء الثالث من هذه الدراسة (الفصل الحادي عشر).

ثالث عشر: مراعاة أسلوب وطريقة الحوار مع الآخرين والملائمة للسياق، فإن الطريقة التي تتحدث بها قد يكون لها قيمة أكثر من الكلام الذي تقوله من حيث حركات اليد وتعبيرات الوجه، ومستوى ارتفاع الصوت وسرعة أو بطء تدفق الكلمات والتعبيرات.

رابع عشر: مراعاة كم المعلومات التي يُلقى بها على ساحة الحوار، ولا بد أن نتحلى بصفة وهي ألا نقول أكثر مما يتطلبه الحوار ولا أقل، بل علينا أن نزن الأمور بالأسلوب الذي يتيح النجاح للعملية التفاوضية. ومن المهم كذلك الإيفاء بما نعد به أي أن يكون للكلام قوته أو معقوليته على ساحة التنفيذ والالتزام.

خامس عشر: أهمية توثيق أحداث التفاوض في المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الدخول للتفاوض، وعلينا أن نتذكر دائما أن أمر التفاوض من الأمور المستمرة مدى الحياة، وأننا نستطيع أن نتطور دائما وأن نطور من أساليبنا بعد التجارب المختلفة، وهذه خاصية يتحلى بها كل من ترسخت في عقليته «ثقافة التفاوض».

كانت هذه هي بعض الأسس التي سنتناولها بالتفصيل، في أجزاء هذا الكتاب.

أما الهدف الثالث من هذه الدراسة فهو تقديم رؤية للحقل الثقافي العربي، والاشتباكات الخاطئة به، وظواهر الحوار السائدة في تفاعلاتنا والتي تتسم في أحيان كثيرة-مع الأسف-بالنزوع إلى «المباراة الصفرية» اللاتفاوضية، وإلى خواص «ثقافة التصارع والتناحر، الأمر الذي لم يمكنا من تفويت الفرصة على أعدائنا وخصومنا، وأضاع علينا فرصا كثيرة في التقدم والنمو الحقيقي، من ثم فإن هذا الهدف الثالث من وراء هذا الكتاب هو محاولة تعميق الإحساس بأسس ثقافة التفاوض مع اعتبار معطيات حقل التطبيق العربي وخصوصياته، وهذا من شأنه ترسيخ قواعد وأسس عملية وعلمية تمارس من خلالها المباراة الديمقراطية وتعرف كيفية إيجاد الأرضيات المشتركة اللازمة لأي جهد جماعي تنموي جاد، فإذا كان العالم المتقدم قد أدرك أهمية هذه «الثقافة الآنية والمستقبلية» (وهذا ما يعكسه ذلك الكم الآخذ في النمو من المشاريع والكتب وحلقات الدراسة الخاصة بهذه «الثقافة» العالمية، فما

أحوجنا نحن خاصة في إطار ظروف التقهقر الحضاري الراهن في عالمنا العربي والإسلامي إلى تعرف أساليب استيعاب هذه الثقافة تماما، بل علينا أن نسهم في تطويرها من واقعنا وقيم حضارتنا العريقة وهنا نكون قد أسهمنا أيضا في تطوير علم التفاوض الاجتماعي والسياسي من خلال الاشتباك الإيجابي مع تعقيدات واقعنا، وهذا بدوره سيكون له أثره الإيجابي سواء على صعيد التحاور البناء بين أبناء أمتنا على اختلاف توجهاتهم، أو بتحقيق النجاح في التفاعل المؤثر مع الآخرين من الثقافات الأخرى.

2 مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي

تمهيد:

إذا كانت هذه الدراسة تحاول طرح مفهوم «ثقافة التفاوض» كما أوضحنا آنفا، فلا بد لنا أن نقدم بعض التفاصيل المهمة عن تلك المحاور أو الدعائم الرئيسية التي تتبني عليها هذه الثقافة، وإذا كان تعبير «الثقافة» يفرض في المقام الأول تراكم نوع من السلوكيات والممارسات، فيكفينا الإشارة هنا إلى أن تطورات عالم ما يسمى «بالقرية الكونية» قد زادت من حجم إجراء ممارسة المفاوضات بصورة لم يسبق لها مثيل، إذ يقدر عدد العمليات التفاوضية بنحو عشرة آلاف عملية تفاوض رسمية أو شبه رسمية في جينيف وعدد مماثل في نيويورك في العام الواحد فقط، هذا بالإضافة إلى الحجم الضخم والرسمي لعمليات التفاوض في كافة المجالات سواء على المستوى الداخلي في كل قطر من أقطار العالم، أو على مستوى التفاوض بين دول العالم وثقافاته المختلفة، هذا بالإضافة إلى حجم التفاوض غير الرسمي الذي لا يمكن حصره في كافة قطاعات الحياة. كل

هذا يمثل بطبيعة الحال الشكل العام والمكثف لثقافة التفاوض من حيث الممارسة، والتي قد تكون مبنية على الخبرة والإحساس بعملية التفاوض، أو مبنية على العلم والتعليم والتدرب على تقنيات عمليات التفاوض. وهذا المحور هو المحور الثاني الآخذ في التشكل الذي تنبني عليه ثقافة التفاوض من المنظور العلمي. وهو محور يتخصص فيه عدد قليل من الخبراء المنظرين، وهم بمحاولاتهم المستمرة للتنظير في هذا المجال يسهمون في تأسيس علم التفاوض. وهنا نجد العديد من الأدبيات التي تطرح مفاهيم وظواهر التفاوض، وتقدم التحليلات المختلفة لها وتجد دراسات عديدة في الآونة الأخيرة عن هذا العلم، تصب نتائجها إما في مجال محدد بعينه كالمجال القانوني أو السياسي أو الاجتماعي، والإداري أو الاقتصادي. كذلك هناك دراسات لها نتائج تتعدى مجالا واحدا بعينه، وتهم كل المفاوضين في أكثر من مجال، وربما دفع هذا الأمر العديد من الدوائر السياسية والدبلوماسية، وكذلك المؤسسات العديدة على مستوى العالم إلى تصميم وطرح برامج خاصة لتحسين أداء المفاوضين الممارسين بالفعل على عمليات التفاوض أو طرح برامج تدريبية لتقديم فن وعلم التفاوض لقطاعات من الإداريين والدبلوماسيين وغيرهم، ولعل من أشهر هذه البرامج مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات بالولايات المتحدة، والذي سنتعرض له بقدر من التفصيل فيما يلي تحت عنوان «التفاوض في المجال الاجتماعي والإداري» بهذا الفصل، وكذلك مجموعة المشروعات الخاصة بالمفاوضات الدبلوماسية في الأكاديميات والمعاهد الدبلوماسية على مستوى دول كثيرة في عالمنا إلا أننا مازلنا على الساحة العربية بحاجة كبيرة إلى مشروعات من هذا القبيل، ولو أننا قد بدأنا نشهد اهتماما حثيثا ولا بأس به، ليس في الواقع على مستوى المشروعات التي نتحدث عنها، ولكن على مستوى إعداد وطرح دورات تدريبية عن التفاوض من قبل بعض المؤسسات العربية التدريبية ويأتي في مقدمتها خاصة في المجال الإداري شركات التدريب العربية الحديثة [3].

وإذا كان من أهم أهداف دراستنا هذه أن نسهم في تأسيس علم التفاوض الآخذ في التشكل الآن من خلال الاشتباك مع واقعنا الثقافي وحيثياته التي تمثل الحلقة الثالثة في مشروع كاتب السطور نحو هذا الهدف منذ

عام 1984- كما سيلي توضيح ذلك في نهاية هذا الفصل-فإنه من المتعين والمهم أن نحاول أولا تقديم رصد لأهم الأدبيات التي صدرت من العديد من الخبراء أسهموا ويسهمون بدراساتهم في تأسيس وتأصيل هذا العلم، ولقد وجدت أنه من الممكن تصنيف هذه الجهود بأكثر من طريقة ووجدت أن أفضلها هو التصنيف النوعي، وهذا يمكن أن يكون من حيث التوجه العلمي.. أي ما جاءنا عن نظريات التفاوض من علم الاجتماع مثلا، وما جاءنا من علم العلاقات الدولية أو علوم اللغويات التمازجية/ التكاملية الحديثة، وفي أي مجال جاءنا هذا الإسهام.. أي هل جاء في مجالات التفاوض السياسي أو الإداري أو الاجتماعي أو القانوني؟! كذلك نتساءل هل كان التناول فيما يخص عملية التفاوض بين أفراد ثقافة واحدة أم عبر الثقافات المختلفة؟! وإلى أي مدى صلح أو قد يصلح إسهام ما لأكثر من سياق أو مجال من مجالات التفاوض المختلفة؟! أي إلى أي مدى يمكن أن تفيدنا نظريات أو تحليلات لعمليات التفاوض السياسي في التفاوض الاجتماعي أو الإداري أو العكس؟!

ولكن بما أن إسهاما كإسهام خبراء العلاقات الدولية والعلوم السياسية على سبيل المثال كانت جذوره في بعض الأحيان مستمدة من نظريات في علم الاجتماع السياسي أو علم الأجناس أو علم النفس، والعكس قد يكون صحيحا، فإنني وجدت وبحكم تخصصي في كل من اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية أن العلوم الاجتماعية لا بد أن تتكامل، لأن كلا منها على حدة يمثل جزيرة منعزلة، فتحليل الظاهرة الاجتماعية من منظور أحادي يمثل قصورا راهنا كبيرا. ومن ثم فإنني أرى أن أمر انعزال العلوم الاجتماعية الراهن كما لو كان بمثابة وجود أكثر من مهندس وأكثر من مجموعة عمال وكل منهم يبني (على حدة) وعلى قطعة الأرض نفسها المبنى نفسه وأقصد بهذا «المبنى» التعامل مع الظاهرة الاجتماعية. ولنا هنا أن نتصور مثل هذا «المبنى» الناتج عن جهود كل مجموعات العمل المختلفة والذي تشيد أجزاؤه بهذه الطريقة.. بالقطع سيكون مبنى (في أفضل الظروف) لن تعرف له مدخلا من مخرج ولن يكون صالحا للإقامة والانتفاع به على النحو المطلوب، ومن ثم فإن مدخلي للإسهام في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي لا بد أن يكون تكامليا أو تمازجيا كما سأوضح ذلك

بصورة أكثر تفصيلا فيما يلي. وأعود الآن إلى موضوع تصنيف أدبيات التفاوض، وبعد ما ذكرته فإنني أفضل ألا يكون وعاء التصنيف هو العلوم الاجتماعية المختلفة كلا على حدة، ولكن من منطلق التوجه التكاملي/ التمازجي، أريد أن أتناول أهم هذه الأدبيات من منظور تصنيفي آخر، وهو تصنيف تكاملي عبر مجالات العلوم الاجتماعية من خلال محاور ثلاثة قد تكون في أحيان كثيرة متداخلة ولا بد أن يلم بها المهتم بهذا العلم، وكذلك المفاوض الممارس وهي:

أولا: محور التفاوض مع التركيز على منظور نظريات المباريات.

وثانيا: التفاوض مع التركيز على تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية بصورة شاملة ودقيقة في العملية التفاوضية.

ثالثا: التفاوض مع التركيز على تحليل شخصية المفاوض أساسا.

أولا: محور التفاوض من منظور نظريات المباريات Game theories

من المحاور المهمة للتحليل التقييمي للعملية التفاوضية وإدارة الأزمات وكذلك للإعداد الجيد النظر إليها من خلال ما يعرف بنظريات المباريات[4] (Game theories) وهنا نشير إلى أهم النماذج التي تمخضت عنها مثل هذه النظريات التي وضعها خبراء التفاوض، والمعروفة بتعبير نماذج المباريات (Game Models) وهي كما يلي:

- **نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل** :Utility Models

وهذه النوعية من النماذج التحليلية لعملية التفاوض تستخدم للتركيز على المنافع أو «البضائع» التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض حيث يتم وصف عملية التساوم بالإشارة إلى المنافع التي سوف نحصل عليها أو سيتم تجاهلها. وهذه النماذج توظف في الحالات التي يريد كل طرف الحصول من خلالها على البضاعة نفسها أو المنفعة نفسها أو الشيء نفسه أيا كان، أو ينشأ نوع من الصراع يتم حله من خلال سلسلة من الاقتراحات الخاصة بكل طرف ويتم من خلالها نوع من المقايضة، وتنتهي عملية التفاوض بقبول طرف لأحد المقترحات التي قدمها طرف ما. والأمر الذي يرجح استخدام هذه النماذج هو وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض تفضل الوصول إلى اتفاق يحصل فيه الطرفان على

شيء ما بدلا من لا شيء، وتتلاشى هنا الرغبة في الصراع والتناحر وتكبيد الخسائر الفادحة لكل طرف من قبل الطرف الآخر. وتتمحور الجهود هنا نحو الوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن وتجنب أسوأ تسوية ممكنة. ولقد أخضعت عملية تحليل هذه النماذج كغيرها من النماذج المتمخضة عنها نظريات المباريات إلى المعادلات الرياضية البحتة [5].

- **نماذج التفاعل الاستراتيجي** :Models of Strategic Interaction

وهي تلك النماذج التي يركز المفاوضون فيها على تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المتاحة لأطراف المباراة، حيث ينظر كل لاعب (أو مفاوض) هنا إلى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال استراتيجيات محددة، وكذلك تحديد تلك الاستراتيجيات التي تقلل-إلى أكبر قدر ممكن-من أي خسارة متوقعة نظير الدخول في مثل هذه المباريات التفاوضية، وبالتالي فإن هذا الأمر يختلف عن نماذج المنفعة (Utility Models) (أو ما يمكن ترجمته وظيفيا بتعبير «نماذج الوصول إلى حل أو تسوية») في أن نماذج التفاعل الاستراتيجي يتم التركيز من خلالها على تحديد الاستراتيجيات التفاوضية لتعظيم المنافع وتقليل الخسائر لطرف ما، وهنا يتشابه الأمر بلعبة الشطرنج، فكل طرف يوظف استراتيجياته طبقا للاستراتيجيات التي يوظفها الطرف الآخر ويكون الناتج هنا هو خليطا لغمار توظيف كل طرف من الأطراف لاستراتيجيات وتحركات بعينها واستخدامه البدائل المتاحة له لتحقيق ناتج في صالحه. وبالتالي فإن اللعبة أو المباراة تعتمد على مفهومين رئيسيين وهما «البحث عن المعلومات» و «كيفية الاستفادة منها وتوظيفها لتحقيق تأثير ما يريده طرف ما على الآخر. وهنا يسعى كل طرف للفهم العميق والدقيق للظروف والعناصر والمصادر والتقديرات التي تقود أو تحدد اتجاه طرف ما لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية.

والمفهومان: «المعلومات» و «التأثير المفضل» الذي يحاول مفاوض ما ممارسته على الآخر، يختلطان بصورة كبيرة، فما يمثل محاولة للتأثير في الطرف الآخر يكون في الوقت نفسه بمثابة تقديم معلومات للخصم أو للطرف الآخر. وبالعكس، فإن استجابة طرف ما لتكتيكات التأثير التي يحاول ممارستها الخصم تمثل بدورها مصادر معلومات للطرف الذي يمارس محاولة التأثير لصالح أهدافه. وقد تكون المعلومات التي يتم الحصول

عليها أو الإفصاح عنها حقيقية وقد تكون كاذبة في مثل هذا النوع من التفاعل. وفي مثل هذه النماذج من التفاوض تستخدم كافة أنواع الأدوات الحوارية وغير الحوارية بها في ذلك-كما في حالات التفاوض السياسي- تحريك القوات وتوجيه تهديدات وإنذارات نهائية واستدعاء سفراء وغير ذلك من التحركات التي تهدف إلى ممارسة الضغوط التي تهدف إلى تكييف أو تغيير أو إخضاع الطرف الآخر.

والاستراتيجيات التفاعلية هذه تتضمن تكتيكات عديدة وتصنف على كونها إما استراتيجيات قهرية، والهدف منها إجبار الخصم أو استراتيجيات استجابة تنازلية أو قبول بالخضوع التام [6] (Accomodative moves).

وفي هذا الصدد عادة ما توظف الأطراف المتفاوضة خليطا من هذه الاستراتيجيات في العملية التفاوضية خاصة في الأزمات الدولية، وكذلك في الأزمات الاجتماعية والإدارية حسب سياق الموقف، فأحيانا يتم توظيف استراتيجيات وتكتيكات استجابة وتنازل وخضوع عندما يريد طرف ما الوصول إلى تسوية أو حل لصراع ليس في صالحه الاستمرار فيه، وهذا ما يطلق عليه تعبير «استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود» (Extreme Accomodative strategy)، وهناك استراتيجية الخليط أي التنازل عن بعض الأمور الثانوية ورفض التنازل عن الأمور الأساسية. وهناك كذلك تعبير استراتيجية الثبات أو «عدم التنازل البتة» Firm Strategy حيث لا يقبل طرف ما بالإقدام على أي نوع من التنازلات، ويكون هذا الطرف مستعدا عادة للوصول بالأمر إلى مرحلة الحرب أو التناحر المستمر حتى يخضع الطرف الآخر لكافة رغباته، وفي هذه الحالة تسمى الاستراتيجية التي يتم توظيفها باستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم بالفعل [7].

ومن أكثر نماذج التفاعل الاستراتيجي شيوعا ما يلي:

- **نموذج «معضلة السجين»** :Prisoners Dilemma

وهذا النموذج مشتق من القصة الكلاسيكية القائلة بأنه قد تم اعتقال شخصين للاشتباه في أنهما مشتركان في ارتكاب جريمة، وقد تم وضع كل منهما في حجرة منفصلة بحيث لا يستطيع الاتصال بالآخر. و دون اعتراف أحد المتهمين على الأقل، فإن السلطة القانونية الممثلة في النائب العام

تخبر كل متهم بالعواقب التالية لاعترافهما:

أولا: إذا اعترف أحد المتهمين ولم يعترف شريكه، فإن الذي اعترف سيطلق سراحه لتعاونه مع السلطات، أما المتهم الثاني فسيعاقب بالأشغال الشاقة لمدة عشر سنوات.

ثانيا: إذا اعترف كل من المتهمين، فإن كليهما يعاقب بعقوبة السجن لمدة خمس سنوات.

ثالثا: إذا لم يعترف كل من المتهمين فإن كلا منهما يذهب للسجن لمدة سنة واحدة.

والمعضلة في هذا الموقف تكمن في أن أفضل الحلول تكمن في «ثالثا» أي عدم الاعتراف وقضاء سنة واحدة في السجن ولكن دون القدرة على الاتصال للتنسيق فيما بينهما، فإن هناك إغراء كبيرا قد يتملك أحد المتهمين «اللاعبين» بأن يخدع «اللاعب» الآخر ويغير شهادته الرسمية ليحقق أحسن ناتج له، ويصبح مطلق السراح، كما في (أولا).

والمعضلة تكمن أيضا في أنه إذا اعتقد أحد اللاعبين بأن شريكه سوف يخدعه، فإن هذا لن يجعل أمامه بديلا آخر سوى الاعتراف [8].

ومن هنا فإن استراتيجيات المتهمين ستتجه في الغالب إلى الاعتراف بارتكاب الجريمة على الرغم من أن هذا الاعتراف من كليهما سيتسبب لكل منهما في قضاء خمس سنوات في السجن، (كما في ثانيا) وهو الأمر غير المرغوب فيه نسبيا، ولكنه من الناحية العملية أفضل الاختيارات لأنه يتيح أكبر قدر من الأمان المفتقد، ففي هذه الحالة يعترف كل منهما ويمضيان خمس سنوات في السجن بدلا من أن يضع أحدهما ثقته في الآخر بعدم الاعتراف لكي يكون الناتج لكليهما سنة واحدة فقط (وهذا ما قد يسمى بعقلانية الأمان).

إننا إذا ما قمنا بتأمل هذه المعضلة فسنجدها تتركز حوله موضوع الثقة في الآخر وإلى أي مدى يمكن ذلك، فالمعضلة هنا شبيهة-إذن بما قدمه الباحث Archibald تحت ما أسماه بمعضلة الثقة والتعاون Trust[9]& Co-operation Dilemma.

- **معضلة الجبان**: Chickens Dilemma

وهناك أوجه شبه بين هذه المباراة وبين معضلة السجين فيما عدا أن

أسوأ ناتج لكلا اللاعبين يحدث عندما يتخلى اللاعبان عن التعاون، ولكن في معضلة السجين، فإن هذا الناتج يأتي بعد الناتج الأسوأ، حيث إن الأسوأ في معضلة السجين يذهب إلى اللاعب الذي يتخلى عن التعاون، على حين يتعاون خصمه، و«معضلة الجبان» تشابه معضلة السجين في أن كلا اللاعبين عندما يقرران التعاون باختيارهما فهما هنا يتجنبان الوصول إلى مرحلة الطريق المسدود. ولكن الناتج في حالة معضلة الجبان غير مأمون لأنه إذا اختار أحد اللاعبين استراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر- كليا أو جزئيا-فإن اللاعب الآخر سيكون لديه حافز اختيار استراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه فقط [10].

- **المباريات ذات المعلومات التامة** Perfect Information

وهي المباريات التي تتوافر بخصوصها المعلومات التامة والكاملة (كمباريات الشطرنج مثلا) حيث يتحرك أطراف اللعبة أو المباراة بالتناوب، وفي كل حركة أو نقلة فإن اللاعب يكون على علم كامل بالتحركات السابقة في المباراة [11].

- **المباريات ذات المعلومات غير التامة** Imperfect Information

وهي مباريات لا يستطيع اللاعب أن يعرف منها جميع الكروت التي تكون في يد اللاعب أو اللاعبين الآخرين.. فتكون التحركات في ظل ظروف غامضة حيث يختار اللاعبون في هذه النوعية من المباريات استراتيجياتهم أو تحركاتهم في آن واحد ودون معرفة كل لاعب لاختيارات اللاعب الآخر [12].

- **مباريات التحالف والتنازع:**

إن العديد من المفاوضات التي تتم بين أكثر من طرفين عادة ما تتسم بمباريات التنازع (Adversary Bargaining) ومباريات التحالف وهي (Alliance Bargaining) وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، ويتوقف هذا الأمر على درجة حدة صراع المصالح، فكل طرف في هذه الحالة يحاول أن يجبر الخصم على الخضوع لمطالبه وتكون هنا-إذن عملية تقييم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإيقاع الأذى والسوء بالآخر، ويتمخض عن ذلك توقعات بخصوص قوة عزم الطرف الآخر ومدى حسمه.. وعملية المساومة هنا عادة ما تتضمن محاولات

السيطرة على قدرة الآخر على الحسم من خلال التهديد، وإلا فإن تقديم الحلول الوسط بشأن الصراع وتقديم التنازلات يكون هو الخيار الآخر لذلك الطرف أو ذاك. أما في «مباريات التحالف» فإن التداخل يرجع إلى القدر الذي يحتاج فيه المتحالفون وأشباه المتحالفين بعضهم لبعض، وهذا يعني مدى حاجة كل من المتحالفين واعتماده على قوة الآخرين لمواجهة التهديدات التي يرسلها الخصم [13].

- مباراة القائد:

وكتكملة لوصف مباريات التحالف نتعرض هنا لما يسمى بمباراة «القائد» وهذه المباراة تعتمد ببساطة على مبدأ قائل إنه بمجرد أن يقوم القائد بتحرك ما فإن حلفاءه سيتبعونه لعوامل كثيرة راسخة في طبيعة التحالف بينهم، وأشهر الأمثلة التي توضح تعقيدات هذه النوعية من المباريات هو ما حدث في أزمة السويس عام 1956 بين صفوف التحالف الغربي، فلقد أساءت كل من إنجلترا وفرنسا التقدير لتعقيدات مثل هذه المباريات التي تسمى «بالقائد»، حيث تصور قادة كل من البلدين أنه بمجرد قيامهما بالعدوان على مصر فإن الولايات المتحدة سوف تكون في موقف لا تملك فيه سوى اتباع ما قاما به وتتبنى موقفهما من منطلق التحالف القائم بينهم جميعا، وعلى أقل التوقعات إذا كانت غير متحمسة في مساندتهما فسوف تقف موقف المحايد تجاه هذا العدوان، وسيكون هذا من منطلق حفاظها على الأهم استراتيجيا؛ وهو هنا عدم إحداث صراع «ضرب إسفين» في التحالف القائم بينهم من خلال حلف شمال الأطلسي ككل، كذلك أضافت التحليلات الفرنسية والإنجليزية بعدا آخر وهو أن الولايات المتحدة ينبغي أن تشكر حليفيها على أنهما قد قاما بمهمة التخلص من جمال عبدالناصر في ذلك الوقت خاصة، أنه-طبقا لرؤيتهم جميعا-قد أصبح «عميلا شيوعيا» وجب التخلص منه من منظور سياسة الاحتواء الأمريكية الشائعة في ذلك الوقت، كذلك كان ضمن الحسابات الفرنسية-الإنجليزية أنهما إذا استعادتا السيطرة على قناة السويس فسيكون ذلك بمثابة سابقة لها أهميتها فيما يتعلق بوضع قناة بناما، وهذا سيفيد الولايات المتحدة في هذا الاتجاه.

باختصار فإنهما قد حسبتا العائد لصالح تعاون الولايات المتحدة معهما أكثر من اللازم، كذلك فلقد أخفقت إنجلترا وفرنسا في التقدير السليم

لمزايا التحرك الأمريكي المستقل عن التحالف القائم بينهم في حلف شمال الأطلسي. ولذلك فعند تنفيذ كل من فرنسا وإنجلترا استراتيجيتهما الخاصة برفض الحلول الوسط والتشبث بأجندتهما حدثت لهما مفاجأة كبيرة حينما لم ترفض الولايات المتحدة فقط أن تتبعهما وتؤيدهما في لعبة «القائد»-أي تعتبرهما القائد لهذه العملية-التي ينبغي أن تنصاع لها طبقا للمعطيات المذكورة، بل إن الولايات المتحدة ذهبت إلى ما هو أبعد من ذلك كثيرا وعارضت وبشدة العدوان وذهبت إلى ممارسة الضغوط الدبلوماسية والاقتصادية عليهما، بل إنه كانت هناك أوامر للأساطيل العسكرية الأمريكية بالتوجه إلى منطقة النزاع [14]. وهذا المثال يوضح لنا حالة من سوء الحسابات حينما يرى طرف من أطراف التفاوض أنه القائد والمحرك لكل حيثيات الأمر وأن الآخرين سوف يكونون في موقف المؤيد أو المحايد. وسوء الحسابات في مثل هذه المباريات لها أمثلة عديدة ليس فقط في واقع التفاعلات السياسية، بل في واقع التفاعلات الاجتماعية والإدارية وغيرها كذلك.

- **مباراة «الحامي والزبون»**:

إن المثال السابق يقودنا إلى مباراة أخرى تسمى في أدبيات نظريات المباريات بتعبير الحامي والزبون (Protector-Client Game).

وفي حالة مثال العدوان الثلاثي على مصر عام 1956 فإن كلا من فرنسا وإنجلترا (الزبون Client) قد تصورت أن دور الولايات المتحدة سيكون دور «الحامي» Protector.. أي الحامي لحلف الأطلنطي من أي انشقاق ليس في مصلحة الحلف كله وكذلك دور الحامي ضد أي تدخل سوفييتي محتمل ضدهما [15].

- **مباريات السوبر** :Super game

على حين أن نماذج المباريات تفيدنا عادة بشكل وتركيبة أو هيكل الموقف التفاوضي في الوقت الذي يحدث فيه التفاعل، فإن مباريات «السوبر» من شأنها أن يأخذ اللاعبون أثناءها طبيعة العلاقات فيما بينهم على المدى المستقبلي البعيد بعين الاعتبار.. وهذه النوعية من المباريات تشمل في طياتها اعتبار نتائج ثلاث مباريات في آن واحد وهي مباريات التنازع من ناحية، والتحالف من الناحية الأخرى، وكذلك مباريات الإعداد للتفاوض أو

الصراع. وهذه النوعية من المباريات من شأنها الوصول إلى تصور شامل لنتائج الصراع في أي عملية تفاوضية أو تساومية، والسيطرة على تتابع وتلاحق الأحداث التي قد تحدث نتيجة الإقدام على فعل ما، وكذلك رد الفعل المتعلق بهذا الفعل أو ذاك ويتم وضع تصور للسيناريوهات وللأزمات التي قد تنشر في المستقبل البعيد في إطار أي أزمة قائمة أو راهنة، وكيف سيؤثر هذا الأمر فيما يلي:

أ-علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض.

ب-درجة حدة الصراع بين الأطراف. ومن شأن الاندماج في مثل هذه المباريات أن يتم استشراف مدى تأثير تركيبة الأزمات الراهنة في قوة الموقف التفاوضي والقدرة التساومية للأطراف، وكذلك ما مدى تأثيرها في صراع المصالح بزواياه المختلفة. وتاريخ العلاقات الدولية يوضح لنا أن الأطراف التي تتقن وتجيد تبني منطلقات ومناظير مباريايات السوبر، عادة ما تنجح في تجنب الوصول إلى مرحلة الطريق المسدود وتتوصل إلى الحل الوسط والمعقول ويحدث هذا عندما ينجح الطرفان في حسم خلافاتهما القائمة ويتيقن كل منهما وعن قناعة تامة بأن هناك خطرا أكبر ينتظر كليهما في المستقبل البعيد وأن وصولهما إلى الطريق المسدود سيتسبب في خسائر فادحة لكل منهما وربما احتمال ظهور خطر من طرف ثالث في الأفق لكليهما [16].

دور المعلومات وتداولها في مباريات «السوبر»

من أهم ممارسات الاندماج في مباريات السوبر الاعتماد على الحصول على المعلومات الدقيقة والتامة فإن مشكلات تفاقم الأمور ووصولها إلى حالة «الأزمات» عادة ما ترجع إلى اتخاذ القرار المبني على معلومات خاطئة، وهنا عندما تظهر الأزمة السياسية أو الاجتماعية لا بد أن يتيقن الطرف الأكثر حصافة واتزانا وتعقلا من أن هناك احتمالا لوجود تصورات خاطئة للأطراف الأخرى المعنية أو المسببة للأزمة، وهذه التصورات الخاطئة مبنية على معلومات أو «حقائق» غير صحيحة [17]، ولا بد أن تكون هناك مرونة وهدوء شديدان لدى القائم على إدارة الصراع الاجتماعي أو السياسي، حتى يتمكن من وضع الأمور في نصابها وتصحيح المواقف.. فإذا أصر أحد الأطراف مثلا على وصف الطرف الآخر «بالكذب»، فلا بد من التحقق من

ذلك دون إطلاقية في الحكم، لأن تحليل العديد من التفاعلات قد أثبت أن اتهام بعض الأطراف لأطراف أخرى بالكذب يقوم على التسرع وعدم التروي في فهم مصادفات وملابسات معينة تحيط بحدث ما، وهنا تصل قناعة الطرف المتهم بالكذب ومن منطلق أنه بريء من الكذب-إذن-فإن الطرف الآخر هو الكاذب بالفعل، وهنا لا نسمع إلا اتهامات متبادلة بالكذب، وهو ما يحدث كثيرا في تفاعلاتنا الاجتماعية وهذا يؤدي عادة إلى وصول الأمر إلى طريق مسدود، وهنا لا بد أن يكون للأطراف القدرة على الهدوء النفسي لاستعراض الملابسات والظروف والقدرة على تصحيح معلوماتهم وأن يتحلوا بالمرونة التي تساعدهم على الرجوع من الأحكام التي أطلقت لإقامة حد أدنى من الجسور في عمليات التساوم والتفاوض، أي لا بد أن تكون هناك دائما القدرة على توظيف استراتيجيتين أساسيتين وهما:

أ- القيام بإعمال العقل الدقيق والهادئ على البحث عن المعلومات التامة والصحيحة بكافة الطرق، ومنها ما يسمى ببالونات الاختبار.

ب- القيام بتقييم نوع الاستراتيجيات الملائمة لتوظيفها في التفاعلات مع الخصم. وهنا لا بد أن تتوافر معلومات دقيقة عن أفضل الاستراتيجيات التي ينبغي توظيفها في موقف ما؛ أي هل تكون مثلا استراتيجيات الإقناع هي المجدية؟ أو استراتيجيات القهر والإجبار؟ أو التنازل والتهاون؟ أو التعاون الإيجابي أو السلبي مع الخصم؟ لا بد إذن من توافر المعلومات التي تفيد: أي من هذه الاستراتيجيات هو الأنسب للتعامل مع الموقف وهنا لا بد أن نعتبر أن جزءا من معلوماتنا عن الطرف الآخر يشمل جزأين، الجزء الأول هو الخاص بشكل وتصور وتقييم الطرف الآخر على مدى تاريخ التفاعل والجزء الثاني هو الخاص بشكل وتصور وتقييم الطرف الآخر أثناء احتدام الأزمة لأن هذا الموقف المتأزم يكون بمثابة مصدر جديد للمعلومات الصحيحة المبنية على تصرفات بعينها، وخاصة فيما يتعلق بقوته أو ضعفه.

الإعاقة الذاتية للمعلومات:

لقد أثبتت عملية تحليل المفاوضات-خاصة التي تخللتها أزمات بعينها- أنه دائما ما يخطئ الأطراف في تكوين الصورة الصحيحة والحقيقية لبعضهم البعض، ويكون اكتشاف هذه الصورة الصحيحة والحقيقية بعد

فوات الآوان.

وسبب هذا الأمر أن الأطراف لا تحاول التحرر مما لديها من معلومات وتصورات مسبقة-ولو لحين-عن الآخرين أثناء الأزمات السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية.. ولكن تكون عملية تلقي المعلومات الجديدة وتفسيرها من خلال «فلتر» أو مرشح واحد وهو من منظور الفكرة أو الانطباع الأولي أو المعلومات والتوقعات السابقة اللازمة، ومن ثم لا يغير أو يحاول أن يغير هذا الطرف «المضلل» دون وعي من الاستراتيجية التي بدأ بها إدارة الأزمة، بل يستمر في توظيفها وتكون هنا غير ملائمة للحصول على ما يريده من عمليات التفاوض والتساوم، وتكون في غير صالح الطرفين معا، الأمر الذي يكون بمثابة نوع من الإعاقة الذاتية للمعلومات المستجدة التي تفرزها الأزمة عن حقائق الصراع وحقائق أخرى عن الطرف أو الأطراف الأخرى أثناء الأزمة.

ومن ثم فإن من أهم الأنشطة التدريبية في دورات التفاوض التي أقوم بها، أنشطة تتضمن تحليل مسائل وأزمات دولية أو أزمات اجتماعية وإدارية في واقعنا؛ لكي نتجنب الخسائر التي نتكبدها في تفاعلاتنا، خاصة على المستوى الاجتماعي من جراء فقدان إدراك مثل هذه النواحي التقنية التي تحتاج إلى التدرب عليها.

القواعد العامة المستنبطة من نظريات المباريات:

في ختام هذا العرض الموجز لواحدة من أهم مصادر التنظير لعملية التفاوض، والتي تمخض عنها نوعان رئيسيان للتفاوض، هما: التفاوض من منطلق المباراة تساوي صفرا (Zero-Sum Game) أي أن مكسب الطرف (أ) يكون على حساب الطرف (ب) وأن (أ) يسعى ليكسب كل شيء ويلحق الخسارة بـ (ب).. وبذلك فهي مباراة تفيد باستمرارية حالة التنازع والتصارع والتناحر. والمباراة الثانية وهي «المحصلة لا تساوي صفرا أو-Non Zero Sum Game» وهي المباراة التي يتبنى فيها مفاوض ما مبدأ تفهم مصالح الطرف الآخر وبأن هناك مساحة للمكسب للطرفين، وهذا ما أطلق عليه أيضا تعبير مباريات («اكسب واكسب» Win Win Approach) وما يهمنا هنا هو إلقاء الضوء على القواعد العامة التي نستفيد منها في تحليل ظاهرة التفاوض من منطلق مفاهيم نظريات المباريات وهي كما يلي:

أ-إن انتهاج أسلوب نظريات المباريات لفهم أو ممارسة عملية التفاوض يعني دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها طرف ما تجاه نزاع أو صراع ما، وهنا يتم توضيح عدة أمور مثل: ما البدائل المتاحة؟ وكيف يؤثر كل لاعب أو طرف في قيمة ما يحققه الطرف الآخر من عائد من خلال ما يتبناه من استراتيجيات حين التعامل مع الصراع أو موضوع التفاوض؟

ب-هناك دائما عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب تعرُّفها وتحديد ما الممكن تحقيقه منها وما أنسبها طبقا للموقف.

جـ-على اللاعبين أن يدركوا أن كافة قراراتهم واختياراتهم عادة ما تتخذ في الوقت واللحظة نفسها أثناء الأزمة.

وتبقى هنا ملحوظة مهمة، وهي أن نظرية المباريات من النظريات التي عادة ما لا تستخدم أو توظف في عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المفاوض أو لتحديد وتقييم ومراجعة الاستراتيجيات، بل إنها مناسبة أكثر للاستخدام بغرض وصف هياكل الموقف التفاوضي، حيث إن هناك نظرية أخرى تعرف بنظرية «الوصول إلى القرار» وهي تلك النظريات التي تعالج كيف يصل المفاوضون إلى اتفاقات تتناسب والموقف التفاوضي وطريقة فهم الموقف والتعلم منه وكيفية الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. ومن ثم فإن نظرية المباريات تفيدنا في وصف هياكل الموقف التفاوضي ونظرية القرار تفيدنا في وصف كيف تم وضع وتحديد استراتيجيات التفاوض، ومن ثم فالنظريتان مرتبطتان بشكل تكاملي [18].

ثانيا: تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية

بعد أن تعرضنا بقدر من التفصيل لتحليل العملية التفاوضية من زاوية نظرية المباريات نحاول في هذا الجزء أن نقدم عرضا لأهم أدبيات التفاوض التي ركزت على زوايا أخرى مختلفة، ولكنها تكاملية أيضا لأهم التفاعلات السلوكية المصاحبة لعملية التفاوض. ومن هذه الزوايا ندرك أن عملية التفاوض عملية معقدة لأبعد الحدود، حيث يتخطى الأمر مفهوم الاتصال الشفهي في جلسة أو جلستين إلى تفاعلات عديدة تشمل: تبادل الحجج وتفنيدها وتتسع لعمليات تساومية عديدة داخل وخارج الإطار المكاني

والزماني لجلسات تفاوض بعينها بهدف وصول كل طرف إلى ما يحقق أجندته. ونتناول هنا الأعمال التالية:

مشروع جامعة هارفارد للتفاوض

يعتبر مشروع جامعة هارفرد لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة من أكبر المشروعات في العالم، والهدف منه هو تنمية وتطوير طرق ووسائل ومهارات التفاوض والوساطة من أجل معالجة المشاكل القائمة في المجتمع الأمريكي، بل وفي المفاوضات السياسية الدولية، وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي:

1- الإسهام في بناء نظريات للتفاوض :Theory Building

وفي هذا المضمار أسهم القائمون على هذا المشروع من المتخصصين في تصميم ما يعرف «بالتوسط من خلال نص واحد» One-Text Mediation وهي طريقة تعتمد على كتابة نص مبني على الأجندات المتصارعة للأطراف المتنازعة بهدف تقليل الهوة أو الفجوة بين الأطراف، بحيث يتم تنقيح وتطوير مثل هذا النص الذي يبدأ في كتابته وسيط التفاوض من خلال تفاعلات مكثفة مع كل طرف على حدة أو في وجودهم أيضا، ولقد تبنى الوسيط الأمريكي هذه الطريقة في اتفاقيات كامب ديفيد بناء على مشورة القائمين على هذا المشروع في عام1978. كذلك يستضيف هذا المشروع عددا من الزائرين وأعضاء المشروع يتألفون ليس فقط من أساتذة في جامعة هارفارد، ولكن أيضا من مجموعة من الأساتذة المهتمين بالتنظير في التفاوض من معهد الـ MIT وجامعة TUFT.

2- في مجال التدريس والتدريب:

يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة، ولقد تم إعداد برامج خاصة للمحامين ولرجال الأعمال وللعسكريين وللدبلوماسيين وللصحفيين ولموظفي الحكومة. وأعضاء هذا المشروع منشغلون كذلك بإعداد دورات خاصة على مستوى طلاب الجامعات ومرحلة الدراسة الثانوية بالولايات المتحدة.

3- في مجال النشر:

قدم هذا المشروع مواد خاصة بتدريب المفاوضين، منها على سبيل المثال: كتاب «دليل الوساطة في المفاوضات الدولية» وكذلك واحد من أهم

الكتب الحديثة بعنوان «التفاوض من أجل إبرام الاتفاقيات» للكاتبين روجر فيشر ووليام أري [19].

ويقول الكاتبان (Fisher & Ury) إن كتابهما قد بدأ بسؤال بسيط وهو «ما أفضل الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الاختلافات التي تنشأ بين الناس؟ وهذا يتمثل على سبيل المثال في أسئلة أخرى مثل: ما أفضل نصيحة يمكن أن نقدمها لزوج وزوجة يقدمان-مع الأسف-على الطلاق؟ ويريدان أن يعرفا كيف يصلان إلى اتفاق متبادل مرض للطرفين؟ وذلك دون أن ينتهيا إلى الإقدام على حرب مستمرة ومريرة فيما بينهما، وما ينطبق على حالة الزوجين ينطبق على كافة سياقات الحياة. والسؤال المطروح هو كيف نصل إلى اتفاق دون حرب أو نزاع مرير؟!

من خلاله خلفية الكاتبين في مجال علم العلاقات الدولية وعلم الأجناس يحاولان الإجابة عن هذه الأسئلة التي دفعتهما إلى تأليف كتابهما الذي كان خلاصة خبرات عديدة لهما، ولعدة تجارب و«سيمنارات» وجلسات نقاش في مدرسة القانون بجامعة هارفارد. ولقد أفادنا الكاتبان بتعبير له طرافته كأحد دوافعهما للمضي في هذا المجال، وهو أن «الصراع والتناحر يبدوان وكأنهما «صناعة» آخذة في النمو في عالمنا اليوم، فالأطراف المتناحرة تريد دائما أن تأخذ قرارات مشتركة وتؤثر في عملية صنع القرار وغالبية البشر ترفض أن تُملى عليها القرارات والخطوات، ولكن الطرق التقليدية التي اعتاد الناس على انتهاجها وتوظيفها في تفاوضهم في كافة شؤون الحياة عادة ما تؤدي إلى الوصول إلى حالات من عدم الرضا والحزن أو الإنهاك واستنزاف الطاقات بلا طائل أو الشعور بالغربة في هذا العالم، وعادة ما تكون النتيجة كل هذه الحالات مجتمعة. وهنا يجد الناس أنفسهم في مأزق فيرون وجود طريقتين رئيسيتين فقط على حد وصف الكاتبين وهما «التفاوض بتوظيف استراتيجيات لينة أو متساهلة» Soft Negotiation أو «التفاوض بتوظيف استراتيجيات متشددة أو عدوانية» Hard Negotiation، وفي حالة «التفاوض اللين» يحاول المفاوض تجنب الصراع الشخصي، ومن ثم يقدم تنازلات سريعة للوصول إلى الاتفاق وإنهاء الموقف التفاوضي خاصة إذا صاحبه نوع من التوتر. وهو هنا يريد حلا وديا، ولكن ماذا يحدث لمثل هذه النوعية من المفاوضين؟ ينتهي به الأمر بأن يشعر بأنه قد تم استغلاله،

ومن ثم يشعر بالمرارة لفترة طويلة. أما النوعية الأخرى من المفاوضين، وهم المتشددون فيرون في أي موقف تفاوض فرصة للتصارع مع إرادات ورغبات الآخرين ومن هنا يتبنون أكثر المواقف تشددا.. وهم يريدون أن يكسبوا جولة التفاوض، ولكن هذا الموقف لا يتحقق لهم في كل الأحوال، وعادة ما ينتهي بهم الأمر إلى استهلاك طاقاتهم وأموالهم هم الآخرين، وعادة ما يتسبب المتشددون المندفعون لتحقيق مكسب سريع على حساب الآخرين إلى أن يدمروا العلاقات الاستراتيجية مع الآخرين من الخصوم. وبذلك تكون خسائرهم على المدى الطويل كبيرة. وهناك نوعية ثالثة من المفاوضين تقع استراتيجيتهم بين نوعي التفاوض «اللين» و«المتشدد» وهذه النوعية هي النوعية التي تريد أن توازن بين الحصول على ما تريد، وبين الحفاظ على حد أدنى من العلاقات مع الطرف الآخر. وهذه الطريقة التفاوضية الثالثة التي تقع بين «التشد» و«اللين» هي ما يقدمه لنا الكاتبان تحت تعبير «استراجيات التفاوض المبدئي» principled Negotiation، ومنطلقه هو التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض الحقيقية التي تبتعد كل البعد عن «تصيد» ما يقوله طرف ما. والهدف من هذا المنطلق الموضوعي هو النظر إلى أفضل المكاسب الممكنة لكل من الطرفين وتحديد نقاط تصارع المصالح، وهنا لا بد من الإصرار على أن تكون النتائج مبنية على معايير عادلة ومتسقة وبعيدة عن رغبات وإرادة أي من الجانبين، وبالتالي فإن الطريقة التي يركز عليها الكاتبان على مدى فصول كتابهما هي التركيز على القضايا بشكل مكثف ومركز وانتهاج وتبني صفة اللين وعدم النيل من الأشخاص، ولكي تنجح مثل هذه الطريقة في تحقيق أفضل النتائج الممكنة فلا بد أن يتم تأمين عملية التفاوض من أي خداع، كذلك لا بد من التأكد من ألا يستغل موقف النزاهة والعدالة لأحد الأطراف من قبل الآخر. ويقدم الكتاب في الفصل الأول عدة أمثلة للتفاوض المبني على مواقف الأطراف (Positional Bargaining) والمشاكل التقليدية التي يثيرها مثل هذا النوع من التفاوض، ثم يتطرق الكاتبان على مدى أربعة فصول من الكتاب بعد ذلك إلى شرح تفاصيل الطريقة المبدئية التي يقترحان تنفيذها في عمليات التفاوض من خلال أمثلة عديدة.

إنه من المفيد لكافة أطراف نزاع ما أن يقرأوا كتاب [19](Fisher & Yry)

وأجد من المفيد أن أقدم هنا تلك الخطوات الرئيسية التي يقدمها الكاتبان، والتي ينبغي على كل من أطراف النزاع، وكذلك الوسطاء المعنيون بحل النزاع أن يتعرفوها جيدا وهي كالآتي:

القاعدة رقم (1)= لا تفاوض من أجل تبرير المواقف كهدف للتفاوض:

Dont‘t Bargain over positions

في حالة أي نزاع سواء كان نزاعا وخلافا عائليا، أو على عقد ما، أو على اتفاقية سلام، فإنه ليس من الصالح أن يقوم كل طرف بتبرير موقفه واستحضار الحجج والبراهين لإثبات مشروعية موقفه فقط، أي أنه أن المتعين على كل طرف أن يتجنب تبني موقف مفاده «أنا المصيب على طول الخط، وهو المخطئ أيضا على طول الخط»، فمثل هذا الأداء التفاوضي لن يؤدي عادة إلى الوصول إلى حل النزاع بل سيزيد من تفاقمه، ومن ثم فلا بد أن تنتقل الأطراف من هذا الوضع إلى معالجة القضايا بقدر من النزاهة والعدالة وحرص على وجود جسور للتفاهم. إذن فكلما دافعت عن موقفك لمجرد الدفاع عنه أصبحت معرضا بصورة كبيرة للتورط في الدفاع عن أوضاع خاطئة وغير نزيهة، وما يزيد من سوء استخدام هذه الاستراتيجية (استراتيجية الدفاع عن الموقف فقط) أن يكون النزاع بين أكثر من طرف[20].

هل تنتهج أسلوب اللين خاصة مع أفراد عائلتك حينما ينشب الخلاف؟

تفيدنا عملية تحليل أقرب التفاعلات التي ندخل فيها مع أعضاء الأسرة نفسها بأنه إذا أراد طرف أن يوظف استراتيجية اللين للحفاظ على العلاقة على حين يوظف الطرف الآخر استراتيجية التشدد الحادة بل والعدوانية أحيانا، فإن الطرف الذي يوظف اللين عادة ما يدفع الثمن غاليا في نهاية المطاف، ومن ثم لا ينصح بانتهاج استراتيجية المواقف والدفاع عنها من ناحية أو تبني استراتيجية اللين والتساهل عندما لا يطبقها الطرف الآخر من الناحية الأخرى.. ولقد قدم الكاتبان الفروق والمنطلقات التالية بين توجهات استراتيجيات التشدد والمتشددين واستراتيجيات اللين والمتساهلين، واقترحا الحل في تبني استراتيجيات التفاوض الموضوعي والمبدئي Principled Nego tiations التي يتبنيانها على مدى كتابهما.

القاعدة رقم (2)= ترتيب خطوات طريقة التفاوض:

ويتمثل الأمر هنا في الخطوات التالية:

جاهد لأن تفصل الناس عن المشكلة ولو لحين على الرغم من أن هذا الأمر ليس من السهل فإن من الحتمي محاولته من أجل تحري الموضوعية قدر الإمكان.. وهنا عليك ألا تستنتج نوايا الآخرين بناء على مخاوفك فقط، فهذا قد يضللك عن جادة الصواب فيما يتعلق بالنوايا الفعلية والحقيقية.

- لا تلم الآخرين على مشاكلك، فهذا أمر سهل دائما.

- حاول أن تستبين فهم الآخرين للمشكلة، والزوايا التي ينظرون من خلالها للأمر.

- حاول أن تبحث عن فرص لتؤكد لهم خلاف ما يتصورونه عنك وعن المشكلة.

ويذكر الكاتبان أن زيارة السادات للقدس تعتبر بمثابة مثال كلاسيكي حي لهذه النقطة [21] فبدلا من أن يأخذ السادات «دور العدو» لإسرائيل، خاصة بعد أن باغتها بضربته العسكرية في أكتوبر 73، تقمص السادات «دور المشارك» الذي يريد أن يكون عقلانيا في حل المشكلة في محاولة منه لإلغاء تصور الإسرائيليين له على كونه العدو فقط. ويذكر الكاتبان أن السادات قد باغت الإسرائيليين تماما بذهابه إلى أرض أعدائه وفي القدس بالذات تلك «العاصمة» التي يدور الجدال حول الاعتراف بها حتى من قبل الولايات المتحدة الصديق الأول لإسرائيل.

- ماء الوجه: حاول أن تعطي الطرف الآخر ما يمكنه من حفظ ماء الوجه، فلا يكون متحينا لرد الاعتبار في أول فرصة تتاح له بسبب فقدان تصرفاتك لهذا الأمر. كذلك حاول أن تجعل مقترحاتك متماشية إلى قدر ما تستطيع مع قيم ومفاهيم الآخرين المقبولة كلما أمكن ذلك.

- حاول أن تسمح للطرف الآخر بتفريغ شحنته العاطفية قدر الإمكان، فهذا التفريغ مهم لحالته النفسية واستقرارها وتجنب قدر الإمكان أن يكون لك رد فعل أثناء تفريغ هذه الشحنة.

- حاول انتهاز أي فرصة لإرسال رسالة طيبة رغم صعوبة ذلك، فهذا قد يعني إشارة بحسن النية يكون لها أثر طيب لا تكلفك شيئا ولكنها قد

تكون حيوية للابتعاد عن الكراهية والتناحر.

القاعدة رقم (3)= ركز على المصالح وليس على المواقف

:Focus on Interests Not positions

- عليك-ومن أجل الوصول إلى الحل المتعقل-أن تقوم بعملية توفيق بين المصالح وليس المواقف، واعلم أن المواقف المتناحرة تستند إلى أمور خلافية، ولكن هناك أمور مشتركة لا بد من السعي لاستكشافها وتحديدها في المقام الأول.

- عليك أن تقوم بتوسيع دائرة الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها لكل من الطرفين [22].

أدبيات أخرى مهمة

هناك أدبيات أخرى عديدة عن أسس التفاوض التي تتناول زوايا سلوكية تصاحب عملية التفاوض، وإحدى هذه الأدبيات الشائعة هي كتاب Gerard Nierenbergبعنوان «أساسيات التفاوض» [23] وهو كتاب يشترك مع كتب شائعة وعديدة أخرى في تقديم أسس العملية التفاوضية مثل كتاب «تستطيع أن تتفاوض بخصوص أي شيء» لكاتبه (Herb Cohen) [24] وكتاب «كيف تتفاوض بنجاح» لكاتبه(Patrick Forsyth)[25] ، وهو كتاب يتميز بأمثلة لحالات ومسائل تفاوضية، إلا أن كتاب Nierenberg يقدم تحليلا مهما من زاوية نظرية الحاجات Theory of needsلعالم الاجتماع الشهيرAbraham Maslow [26]، وهو منظور مهم يعبر عن المنطلقات الرئيسية لتحديد وتوجه الاستراتيجية التفاوضية لمفاوض ما.

ويقول فيه إن تحديد الاستراتيجية الخاصة بالمفاوضات طبقا لنظرية الحاجات ومبادئها يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي مستويات التفاوض، وخواص واتجاهات التطبيق، ومستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي. ونحاول هنا تقديم عرض لأهم ما ذكره Nierenberg بخصوص هذه الأبعاد الرئيسية الثلاثة لمستويات التفاوض وهي:

أولا: مستوى التفاوض ويتضمن:

1- مستوى الأفراد Interpersonal Level

2- مستوى المنظمات Organizational Level

3- مستوى الدول International Level

ثانيا: خواص واتجاهات التطبيق:

ويمكن تقسيم هذه الاتجاهات طبقا لدرجة التزايد في المخاطرة، وقلة الرقابة أو التحكم في الموقف التفاوضي كالآتي:

1- يعمل المفاوض لإشباع حاجات خصمه.

2- يعمل المفاوض لإشباع حاجاته هو.

3- يعمل المفاوض لإشباع كل من حاجاته وحاجات خصمه معا.

4- يعمل المفاوض ضد حاجاته.

5- يعمل المفاوض ضد حاجات خصمه.

6- يعمل المفاوض ضد حاجاته وحاجات خصمه.

ثالثا: مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي:

يختلف الكتاب من حيث تقسيم حاجات الأفراد والمنظمات والدول، حتى بالنسبة لحاجات الأفراد، فهناك اختلاف على أولوياتها، ولكن من أهم الكتابات التي يستشهد بها Nierenberg في هذا الصدد ما يعرف بقائمة- Maslow للحاجات والتي تشمل:

1- الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

2- حاجات الأمان Safety needs

3- الحاجات الاجتماعية Social needs

4- الحاجة إلى التقدير (الذاتي ومن الآخرين) Esteem needs

5- الحاجة لتحقيق الذات Self-actualization need

6- الحاجة للمعرفة والتفهم To know and understand

7- الحاجة إلى التذوق والحس بالجمال Aesthetic need

وقد يتساءل البعض: ما علاقة هذه الحاجات بتحديد استراتيجية التفاوض وأساليبها؟

وهنا يجيب Nierenberg بأنه من أهم أدوات عملية التفاوض تفهم حاجاتنا وحاجات الطرف الآخر، وأولويات تنفيذ إشباع هذه الحاجات وعلاقتها النسبية ببعضها البعض.

ونظرا لأن المنظمات ما هي إلا مجموعة من الأفراد فلا يمكننا إهمال العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يمثلها ولو اختلفت أو تباعدت الهوة بين المجموعتين من الأهداف أو الحاجات. فالفرد يحاول

إشباع حاجاته من خلال المنظمة التي يعمل بها والعكس صحيح حيث تحاول المنظمات تحقيق أهدافها من خلال الأفراد الذين يعملون بها. وعمليات التفاوض تحوي بحث وتدبير الاحتياجات وإشباع الحاجات الخاصة بكل طرف، ومن خلال دروسه المفاوضات عادة ما نتعرف أدوات أخرى تخدم أهدافنا.

والمفاوض الماهر يوظف العديد من الوسائل معا ليستفيد منها في تحقيق أهدافه وإشباع حاجات المنظمة أو الدولة التي يمثلها في موضوع التفاوض، وهذه الوسائل تشمل مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب يقسمها Nierenberg إلى «استراتيجيات متى؟»، و«استراتيجيات كيف؟ وأين؟» فاستراتيجية متى: تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، ويفضل استعمالها عندما يتطلب الأمر إدخال عناصر جديدة لم تكن موجودة من قبل. وينتج عن ذلك التحول إلى وضع متحرك.

أما استراتيجيات كيف وأين: فتشمل طريقة التطبيق ومنطقه، والمفاوض الماهر يستخدم أكثر من استراتيجية واحدة معا ليفلت دائما من حصار خصمه له.

وفيما يلي وصف Nierenberg لاستراتيجيات التفاوض:

أولا: استراتيجيات «متى»؟ ويندرج في إطارها ما يلي:

1- التسويف (أو الصمت المؤقت) :Forbearance

وشعار هذا الأسلوب هو: «بالصبر تبلغ ما تريد patience pays»، فعندما تمتنع عن الرد الفوري، أو تنتظر وتؤجل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد فإنك بذلك تستفيد من الوقت لتقرر ما يجب أن تفعله.

إن استراتيجية التسويف تعني إعطاء نفسك أو فريقك فرصة التفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه. المهم أن تعرف متى تتوقف عن الكلام، ومتى يجب أن تسمع ولا تتكلم إلا إذا اضطررت لذلك، فالمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد (27:150).

2- المفاجأة :(Surprise)

تتضمن هذه الاستراتيجية التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة

الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن مطلوبا أو متوقعا في ذلك الوقت. وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

وقد يؤدي عنصر المفاجأة إلى نجاح المفاوضات والحصول على النتائج المطلوبة أو العكس. (27: 150).

3- الأمر الواقع (Fait accompli)

وشعارها: «الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر» Now it is up to you، والفكرة الرئيسية هنا هي أن تجعل الطرف الآخر يقبل تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع، كما في حالة أن يتزوج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين ويفاجئان الأسرتين بالأمر الواقع ويحتاج نجاح هذه الاستراتيجية عمليا إلى توافر عدة شروط أهمها:

أ- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

ب- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث من نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع. (27: 152).

ويقص علينا Nierenberg مثال استمرار انخفاض سعر صنف معين ثم تقادمه مع قيام المنتج برفض البيع لفترة، مما يترتب عليه تراكم المخزون بصورة متزايدة، وفي النهاية يضطر إلى مواجهة الأمر الواقع ويبدأ في البيع.

4- الانسحاب الهادئ (Bland Withdrawal)

وشعارها «من أنا؟»

وتتبني هذه الاستراتيجية على استعداد المفاوض لأن ينسحب ويتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت. فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، ويحل المشكلة عن طريق كلمة اعتذار عما فات مبديا استعداده لموافقة الطرف الآخر فيما يذهب إليه. (27: 153).

5- الانسحاب الظاهري (Apparent Withdrawal)

وشعارها: الرجل الذي لم يكن هناك The man who was not there، وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على

مزيد من التنازلات من خصمه.

إنها مزيج من التسويف والخداع معا، ومن أمثلة ذلك يخبرنا Nierenbeig بمثال مألوف نراه في واقع تفاعلات كثيرة نمر بها مثل حالة بيع شقة يملكها ورثة إلى أحد المشترين، مع علم الوسيط أن المشتري في حاجة ملحة إلى هذه الشقة. فبعد أن حصل منه على أقصى سعر ممكن وتحدد ميعاد لكتابة عقد بيع جاء له في ليلة الميعاد. واعتذر له بأن أحد الورثة تراجع عن البيع، وأنه يتحتم لإرضائه رفع السعر بمقدار 5 آلاف جنيه إضافية، وأذعن المشتري لحاجته الشديدة والسريعة للشقة. فقد كان هذا انسحابا ظاهريا فقط من جانب البائع لإمكان رفع السعر بالمزيد والمزيد، وهكذا تمت الصفقة. إنها إذن استراتيجية مستخدمة عمليا وناجحة، ولكن تحاربها القوانين وتحاول وضع ضمانات لمنع حدوثها بقدر المستطاع. (27:154-155)

6- استراتيجية الكر والفر أو التحول (Reversal)

وشعارها: «يمكنك التحرك للأمام أو للخلف, You can go forwad backward» . وتعني هذه الاستراتيجية استعداد المفاوض لتحويل موقفه وتغييره من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته. وهي مبنية على المثل الشهير الذي يقول Strike hard while the iron is hot، أي «اضرب على الحديد وهو ساخن»، فهي مأخوذة عن نصيحة الحداد لمساعديه بأن يضربوا الحديد الضربة القوية بمجرد خروجه من النار، لأنه يكون حينئذ لينا وأكثر مطاوعة، وبذلك يزيد تأثير الضرب في هذه اللحظات عما لو ترك لحين أن يبرد. (27:155-156).

7- استراتيجية القيود Limits

وشعارها: «نهاية المطاف»:

والفكرة الرئيسية فيها هي وضع قيد على الوقت أو قيد على الاتصال.

ومثال ذلك: أن يطلب التاجر من المشتري ألا يعلن السعر المتفق عليه لأحد وأنه لو أعلن هذا السعر لأحد لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك.

وعادة بالنسبة للطرف الآخر في المفاوضة تكون هذه القيود غير ملزمة له، ويمكنه الاستمرار في التفاوض حتى لو تجاوز القيد أو الوقت المسموح

به من قبل الخصم ويطالبه بالاستمرار.

مثال آخر: الفترة الخاصة بصلاحية العرض، وهي عبارة عن قيد زمني يضعه المورد على المشترين لدفعهم لسرعة اتخاذ القرار.

وعادة يستمر المشتري ويتجاهل هذا القيد، وكل ما يتطلبه الأمر أن يطلب من المورد أن يمد المهلة رسميا حتى لا تكون ذريعة له لاستخدام استراتيجية التحول إذا رأى أن الموقف يستدعي منه ذلك. وعادة يلجأ المفاوض إلى استراتيجية القيود هذه ليجبر خصمه على الوصول إلى قرار سريع، أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض. وقد تستخدم للتمويه والخداع. ومن المفضل أن تدرس هذه الاستراتيجية جيدا وأن يتأكد المفاوض من توافر الجو الملائم لقبولها مقدما حتى لا تفشل المفاوضات. (23:158-159)

8- الخداع (Feinting)

وشعارها: اعط إشارتك إلى اليسار ثم اتجه إلى اليمين، فكما سبقت الإشارة إليه أن من أهم مهارات التفاوض، التنبؤ بتحركات خصمك وفي الوقت نفسه إخفاء تحركاتك عنه إذا كانت هناك ضرورة لذلك، حتى لا يعرف نمط تحركاتك أو خطتك ويستعد لمواجهتها. ونقول إن توظيف هذه الاستراتيجية يكون عادة في حالة التصارع الحاد وتقوم فكرة هذه الاستراتيجية على إعطاء خصمك انطباعا خاطئا عما تفعله أنت حقيقة، أو عن ظروف منظمتك، أو عن مدى حاجتك إلى الصفقة (27:159) ومن أمثلة واقع تفاعلاتنا الكثير مما يقال، وهنا نشير مثلا إلى أساليب التمويه والخداع التي قمنا بها عبر قناة السويس وأحدها: تسريح حالات من ضباط وجنود الجيش المصري، وإعطاء إجازات لكثير من الجنود والضباط قبل حرب أكتوبر 1973 مباشرة، وكذلك صدور الأوامر بإبقاء شلة البترول مشتعلة لآخر لحظة قبل العبور العظيم، وكذلك صدور أوامر للجنود بالسباحة والجلوس للاسترخاء على شط القناة.

ومن الأساليب الشائعة في تنفيذ هذه الاستراتيجية: أن يتعمد المفاوض تسريب بعض البيانات الخاطئة عن موقفه ليخدع الخصم، وذلك من خلال خطأ متعمد يرتكبه المفاوض، أو من خلال أوراق يلقون بها في سلة المهملات على أنها مسودات لتحركاتهم، أو خروج أحد أعضاء الوفد معلنا وصول

المفاوضات إلى طريق مسدود، أو إحراز بعض التقدم حسبما تتطلب حالة الخداع، فكل هذه الأمثلة تعبر عن أنماط الخداع لإعطاء خصمك انطباعات خاطئة لكسب ميزات معينة.

ثانيا: استراتيجيات «كيف؟ وأين؟»:

وتشمل الآتي:

1- المشاركة في العمل (Participation)

وشعارها: «نحن أصدقاء»، ولكي تنجح المشاركة لا بد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيما بينهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للأخر عندما يحتاج إلى المعونة.

ويعطي Nierenberg مثالا لذلك ما يحدث مثلا فيما بين دول حلف شمال الأطلنطي، فقد توجد اختلافات فردية بين الدول ولكن لو طلبت إحداها مساعدة في مجال معين تقدم لها المعونة من باقي الأعضاء بصرف النظر عن اختلافهم معها في بعض وجهات النظر. (28: 160)

2- المساهمة (Association)

وشعارها: باللغة العامية (You and me kid) «شيلني واشيلك». وهذه هي استراتيجية المحامي الذي يقبل أتعابا أقل من مستواه-مثلا-في بعض القضايا المهمة على أمل أن تؤدي مساهمته هذه إلى شهرته وحصوله على مكانة مرموقة بين القضاة والجمهور، أي أمله في الحصول على مكاسب مستقبلية تجعله يضحي بجزء من مكسبه الحالي في سبيل تحقيق ذلك.

ويقدم Nierenberg هنا مثالا يحدث كثيرا عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوقا جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه يمكن أن يستفيد منه في المستقبل. فمن وجهة نظر المفاوض فإن هذا الخصم هو أحد المساهمين الذين أسهموا في عملية انتشاره وتثبيت أقدام شركته أو أي مما يقدمه من أنشطة في أعمال أخرى.

وأحيانا يعني تبني هذه الاستراتيجية مساهمة المفاوض في منع منافسه من الاستمرار في العمل، فيتقدم للمفاوضات واضعا في اعتباره المصلحة التي يمكن أن يجنيها من الحصول على الصفقة لا من أجل فائدتها المباشرة،

ولكن من أجل حرمان منافسه من الحصول عليها (28: 162) ألا نرى في قيام بعض الأندية في واقعنا بشراء لاعبين بأعينهم ليجلسوا خارج الملعب مثالا واضحا لهذه الاستراتيجية.

3- التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي:

ويوضح Nierenberg المقصود بهذه الاستراتيجية عندما يقول ما يفيد أنه أحيانا ما تؤدي الدعاية الكبيرة أو المصطنعة إلى نتيجة عكسية. ومثال ذلك حين تتوارد توصيات كثيرة من شخص ما قبل دخول العمل بالإضافة إلى شهادات خبرة متعددة ويكون ذلك سببا في أن يفقد الوظيفة. إذ قد تشعر الشركة أنه ليس مصادفة أن يتحدث كل هذا العدد من الناس عن أهمية هذا الشخص بقدراته الخارقة، وأنه لا بد أن يكون في الأمر شيء، ويتولد شعور سلبي لدى الشركة، حيث لا تستجيب للتوصيات وتفضل الشخص المتوسط الهادئ الذي قدم أوراقه بطريقة طبيعية ومعقولة ولمجمل من المؤهلات والخبرة ما يكفي لهذه الشركة دون ضجة.

4- مفترق الطرق (Cross-Roads)

وتوظف هذه الاستراتيجية عندما يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الكبيرة مدعيا أنه مادام تماشى معهم فيجب أن يقابلوه في منتصف الطريق.

المهم في نجاح هذا الأسلوب أن يكون المفاوض متنبها لعنصر التوقيت وإلا فسيتعود الخصم هذا الأسلوب منه ويطالبه بمزيد من التنازلات. (28: 164).

5- التغطية (Blanketing)

وشعارها: «ضربة تؤدي كل المطلوب وكما نقول باللغة العامية «ضربة معلم».

وتستخدم هذه الاستراتيجية لمحاولة كسب مميزات كبيرة بأقل جهد.

ويسوق Nierenberg هنا مثالا للاستراتيجية التي اتبعها روكفلر بوساطة سمساره ريتكندروف في تجميع الأراضي من السلخانات ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك الأمريكية، لتجميل المدينة وتخليصها من هذه المصانع ومن تلوث البيئة وبالتالي إمكانه الحصول على الأرض اللازمة

(لمشروع الأمم المتحدة وغيرها) تحت غطاء مشروع تخليص المدينة من مشاكل تلوث البيئة، وذلك قبل أن ينتبه أصحاب الأراضي إلى القيمة الفعلية لأراضيهم ونجحت خطته.

فقد جمع معلومات عن أدنى سعر يرغب فيه صاحب السلخانات أو المصنع وعرض عليهم ضعف الثمن، وبذلك استطاع أن يجمع أكبر قدر من الأرض وارتفع ثمن الأرض بشكل مذهل بعد أن عرف المشروع الحقيقي ونظرا لملكياته الشاسعة ربح ملايين بل بلايين الدولارات من التوظيف الدقيق لهذه الاستراتيجية. (28: 165)

6- العشوائية (Randomizing)

الشعار هنا هو: «الاعتماد على قانون المصادفة في كسب أكبر ما يمكن من خصمك»، وهنا يتم الاعتماد على الحظ مثل رمي زهرة النرد وتحديد تصرف معين يرتبط بكل رقم يحصل عليه الشخص.

وهذه الطريقة لا ينصح بها إلا إذا وقعت في طريق مسدود، ومن يدري فقد تكون من هؤلاء المحظوظين وتخرج سالما على حد قول (Nierenberg)28: 166.

7- استراتيجية التدرج (Salami)

وشعارها «خطوة بخطوة» bit by bit، ويقول Nierenberg إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف ببعضهم البعض، أو خبرتهم في التعامل محدودة، أو لا يوجد ثقة بينهم، فتؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي. (28: 169)

8- التصنيف الفئوي (Bracketing)

التجزئة أو التصنيف هنا لا يعني الحل التدريجي خطوة خطوة كما في الاستراتيجية السابقة، ولكن يعني التجزئة في مناقشة القضايا المتعلقة بالصفقة حتى لا يتم إرجاء شيء معلق بعد توقيع العقد. وفي استراتيجية خطوة خطوة تبنى أهداف مرحلية للوصول إلى الهدف النهائي. أما هنا فالتجزئة بغرض المناقشة فقط. (28: 170)

9- التوكيل (Agency)

ويذكر Nierenberg أنه كثيرا ما يلجأ المتفاوضون لوكلاء (Agents) للقيام بعملية التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع الأطراف المعنية للتوقيع

النهائي. وتفيد هذه الاستراتيجية في حل المشاكل بطريقة واضحة وصريحة، بعيدا عن ظروف الإحراج الذي يمكن أن يقع فيه أصحاب الشأن في مواجهة بعضهم البعض مباشرة ومن أمثلة ذلك: الخاطبة، وسمسار بيع وتأجير المنازل والأراضي. ويوجد على مستوى قطاع الأعمال بيوت خبرة تقوم بدور الوساطة ودور الوكالة مثل المستشار القانوني أو مراجع الحسابات أو السمسار الرسمي. (28: 171)

ثالثا: تحليل شخصية المفاوض

تأتي أدبيات تحليل شخصية المفاوض مكملة للرؤية الشاملة والمتكاملة لنوعية الأدبيات التي قدمنا عرضا لها فيما سبق. وأدبيات هذا المحور قليلة ومن أنها كتاب Fred Greenstein بعنوان الشخصية والسياسة [29]، حيث يقدم الكاتب حالات دراسية لعدد من الفاعلين السياسيين وتأثيراتهم في مجرى السياسة المحلية والدولية، وكذلك يفيدنا في هذا المجال كتاب- Nevitt San ford بعنوان قضايا في نظرية الشخصيات [30]. حيث يرى الكاتب أن مثل هذه القضايا تمثل مجالا دراسيا قائما بذاته، وإذا كان الكتابان السابقان ينزعان أكثر تجاه التجريد والتنظير إلا أن هناك مجموعة أخرى من الكتب التي تقدم تفصيلات أكثر من خلال الأمثلة الفعلية والتجارب المعيشة لشخصيات بعينها، وكيف أثر أسلوبها التفاوضي ونظرتها الشخصية للعالم في العملية التفاوضية ومسار التفاوض وهنا لا بد أن نشير إلى كتاب مهم بعنوان «خواص الشخصية الرئاسية» لكاتبه James Barber[31] الذي يقدم أمثلة تفصيلية توضح إلى أي مدى أثرت الأساليب الشخصية والرؤية الذاتية لعدد من الرؤساء الأمريكيين السابقين في كثير من مسارات السياسة الأمريكية.. كذلك تجدر الإشارة إلى كتاب بعنوان «هنري كيسنجر: شخصيته وسياساته» [32] والذي يقول عنه المؤلف: إن شخصيته وتأثيراته في مسار الدبلوماسية الأمريكية-ومنذ أن كان يشغل منصب مساعد الرئيس نيكسون لشؤون الأمن القومي ووزير الخارجية-كانت أعمق وأكبر من تأثيرات أي مسؤول أمريكي آخر بما في ذلك العديد من الرؤساء السابقين، ولقد قدم المؤلف تحليلا لشخصية كيسنجر في هذا الكتاب من خلال تحليل منظومة القيم التي تبناها في تصريحاته وسياساته، وكذلك يوضح الكتاب كيف أن قناعات كيسنجر الخاصة بفهم التاريخ قد حددت خطواته ونظرته للعديد

من الصراعات، وأهمها كان فيما يتعلق بالاتحاد السوفييتي السابق والصراع العربي الإسرائيلي.. وإذا كان هناك نوع من الأدبيات يركز على أساليب وتأثير الشخصية التفاوضية في مجرى التفاوض والتساوم، فهناك قصور كبير في محاولة دراسة تأثير الثقافة بأطرها المرجعية الرئيسية في شخصية المفاوض، وهناك آراء عديدة متباينة عن دور تحليل الشخصية في العملية التفاوضية بين المبالغة في حجم التأثير الذي تلعبه طبيعة شخصية المفاوض، والتقليل الشديد من شأن هذا التأثير وهؤلاء يذهبون إلى أن هناك دائما كروتا ومصادر وهي الأساس في العملية التفاوضية وليس الأشخاص وشخصية مفاوض ما . ولا تزال الدراسة في هذا المجال بحاجة إلى التعمق والدراسة المنهجية العملية . ونتبنى هنا منظورا مفاده أن الإلمام بمهارات التفاوض من الناحية التقنية بالإضافة إلى عوامل الشخصية الكارزمية لمفاوض ما تمثل أهم عناصر التفاوض خاصة في حالة التفاوض غير المتكافئة (Asymetrical Negotiation)، والتي إذا ما أحسن توظيفها، فإنها تكون عوضا عن المصادر المادية المفتقدة، وهذا ما سوف نسرد له دراسة تفصيلية أخرى تركز على بعد تأثير شخصية المفاوض في إدارة المفاوضات والصراعات من واقع الحالات. ولعلنا نشير هنا على سبيل المثال فقط لشخصية شارل ديجول الذي يعتبر مثالا قويا على إمكان استبدال القدرة السلوكية والتفاوضية بالقوة الحقيقية، فلقد هرب ديجول إلى لندن فور سقوط العاصمة الفرنسية في يد قوات النازي عام 1940، ولم يكن يملك لا المال ولا السلاح حينذاك، ولم يكن لديه عدد كاف من الرجال للقتال، ومع ذلك فلقد تمكن من خلال شخصيته القوية والكارزمية من أن يحصل على نصيب الشريك الكامل في حرب الحلفاء ضد النازي. وبذلك تمكن من استعادة الإمبراطورية الفرنسية كلها [33] .

3 علم اللغويات الاجتماعي والسياسي وعلم التفاوض

تمهيد

إذا كان ما سبق سرده في الفصل الثاني يوضح أهم محاور أدبيات التفاوض التي أسهم أصحابها في إرساء لبنات لتأسيس علم التفاوض من خلاله تخصصاتهم المختلفة في العلوم الاجتماعية، فإن هذا الفصل يهدف إلى توضيح إسهامات حيوية من منظور علوم اللغويات التمازجية/ التكاملية الحديثة. ولقد أوضحنا في دراسة سابقة (34) ما أسميناه بمنظور لغويات التفاوض الذي طرحناه لتحليل تفاعلات أزمة الخليج سواء من منظور التفاعلات العربية/ العربية أو العربية الدولية، وسنقدم موجزا سريعا له هنا في هذا الفصل، ونصحبه بإضافات وتفصيلات عديدة لم نشر إليها من قبل. ولعل من المناسب أن نرصد فيما يلي الملامح الرئيسية لبؤرة تركيز علوم اللغويات التمازجية/ التكاملية الحديثة، وكيف أنها تمثل أو ينبغي أن تكون رافدا من أهم روافد الإسهام في علم التفاوض في سياقاته المتعددة.

وأهم النظريات التي قدمها علم اللغويات

الحديثة هي تلك النظريات التي تقدم تحليلا للتفاعلات سواء في مجال ما عرف تقليديا من خلال تحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار. وهنا لا بد أن ننبه إلى حقيقة مهمة مفادها أن تعبير «تحليل النص» Text Analysis يرتبط وتحليل «ديناميكيات لغة الحوار»، وبمعنى آخر ما قد نسميه بتحليل المطارحات Discourse Analysis بطريقة متداخلة، وكثيرا من الأحيان ما يستخدم بعض المتخصصين التعبيرين تبادليا.

ولكنه في واقع الأمر يظل لتعبير «المطارحات» معنى اصطلاحي خاص في علم اللغويات، فهذا التعبير يشير إلى مرحلة بداية السبعينيات حيث بدأ اهتمام خاص من قبل علماء اللغويات بتحليل يتخطى مستوى الجملة (sen) (tence level الذي كان سائدا في النماذج والنظريات السابقة، إلى تحليل على مستوى المطارحة بأكملها (Discourse level) ليشمل ذلك تحليل المقولة المكتوبة أو المنطوقة والجدليات (Argumentation) حول حدث معين[35].

ولقد ارتبط تعبير «تحليل المطارحات» ارتباطا وثيقا بتعبير التفاعل الحواري (Conversational Interaction) أكثر من ارتباطه بتحليل النص المكتوب الثابت. فإننا إذا ما نظرنا إلى كتاب كولثارد بعنوان «تحليل المطارحات» نجد أنه ليس سوى تحليل للمحادثات. وإذا ما تأملنا تعبير «تحليل النص» نجد أنه هو الآخر قد ارتبط ارتباطا كبيرا بتعبير «تحليل المضمون» ولقد شاع تعبير «تحليل المضمون»، في مجال العلوم السياسية وكذلك في النقد الأدبي، وإن اختلفت طرق التحليل في المجالين. ويعرف تحليل المضمون بأنه «أسلوب في البحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال وصفا موضوعيا منظما وكميا» [36].

بينما شاع تعبير «تحليل المطارحات» في مجال اللغويات أكثر، ويعنى بمعالجة المعاني الكامنة للكلمات والأفكار، وكذلك بالعمليات الوظيفية للغة، تلك التي تتخلل المقولة المكتوبة أو المنطوقة بأشكالها المتعددة أو ما يسمى بـ (Discourse)، ومن هنا بدأ فريق من علماء اللغويات يهتم بوضع أجروميات ليست على مستوى الجملة كما كان العهد بالأجروميات التقليدية، ولكن بوضع أجروميات على مستوى المطارحة بأكملها، وبدأت مرحلة جديدة تتردد فيها تعبيرات مثل «قواعد المطارحات» و«أجروميات المطارحات» [37]

ولتوضيح حقيقة معنى تعبيري «تحليل النص» (T.A) وتحليل المطارحات

(D.A)نجد أن البعض لا يستخدمهما استخداما تبادليا كما ذكرنا آنفا، بل يستخدم تعبير تحليل النص (T.A) كجزء من الكل، والكل هنا هو تعبير «تحليل المطارحات» (D.A).

وإذا كانت هناك إشكالية على الصعيد العربي في التفريق بين «تحليل النص» (T.A) وبين ما أطلق عليه تعبير «تحليل الخطاب» كترجمة اصطلاحية لتعبير (Discourse Analysis) والذي يفضل ترجمته إلى تعبير «تحليل المطارحات» أو تحليل ديناميكيات الحوار فإن هذه الإشكالية ترجع إلى وجود كلمة Discourse باللغة الإنجليزية والتي تعبر عن كافة الأشكال والصيغ والوسائل اللغوية المختلفة المكتوبة والمنطوقة، على حين لا يوجد بالعربية مرادف مواز لها، ومن هنا كانت كلمة «المطارحات» أقرب الكلمات تحقيقا لمعنى الكلمة الإنجليزية. وإن كانت كلمة «خطاب» هي الأكثر شيوعا بطبيعة الحال في واقعنا الثقافي.

وفي النهاية فكلا التعبيرين «تحليل النص» (T.A) وتحليل المطارحات (D.A): «الخطاب» لا يمكن اعتبارهما منفصلين، ولكنهما يمثلان شكلين لعمق واحد يعنى بمحاولة تعرف طبيعة الرسائل والمنظومات التواصلية المختلفة في طبيعتها وأهدافها.. فالمطارحات المكتوبة هي «نص» تماما كما قد تصبح الكلمات المنطوقة في الحديث نصا هي الأخرى، وبالتالي يمكننا اعتبار أن كلا التعبيرين «المطارحات» و «النص» يتداخل مع الآخر تداخلا كبيرا، وإن عبرت كلمة المطارحات عن شمولية أكبر وعن طبيعة أكثر ديناميكية من كلمة «النص».

نوعية الدراسات اللغوية التمازجية / التكاملية الحديثة

إن ناتج «تحليل النصوص» و «تحليل المطارحات» لم يعد موضع اهتمام فريق من المتخصصين دون غيره فهذه الموضوعات حيوية لكافة التخصصات بكل تأكيد، ولذلك فإن اهتمام علماء اللغويات بهذا الأمر في العقدين الأخيرين والذي صاحبه مزيد من البرامج التمازجية/ التكاملية في علم اللغويات قد اجتذب العديد من المتخصصين في معظم المجالات في إطار هذه البرامج التمازجية، وأصبح ناتج هذه البرامج يصب في محاولات الإجابة عن أسئلة مركزية تهتم بها النظرية اللغوية الكبرى وهذه الأسئلة

تتعلق بالنقاط التالية:

ا- كيف تستخدم التركيبات النحوية والدلالية والوظيفية لتحقيق هدف اتصالي ما، سواء كان في سياق اجتماعي [38] أو سياق قانوني [39] أو سياق تعليمي [40] أو سياق طب نفسي [41] أو سياق أدبي [42] أو سياق لغويات الكمبيوتر-وهي الخاصة بالترجمة ولغات الكمبيوتر ودراسات الذكاء الصناعي [43] أو في السياق الديني [44].

2- ما طبيعة وظائف وآليات لغة الحوارات المختلفة ومبادئها وأثرها في عمق تماسك واتساق النصوص؟ وما وسائل اكتشاف الأنماط الكامنة عبر «النصوص»؟

3- بالإضافة إلى النظرة المتعمقة في المناهج والطرق العلمية التي يهتم بها اللغويون، فالمجال يهتم أيضا بالبحث في الظواهر اللغوية المتعلقة بالجماليات وتأثيراتها على ناتج الحوار وبالتالي بالبحث عن تلك القوى الغامضة التي تزحف عبر الكلمات والأفكار والصور والعواطف والتي لا تتضمنها الكلمات المفردة ذاتها.

من هذه المنطلقات زخرت قاعات المؤتمرات الدولية الحديثة بالدراسات التمازجية التكاملية اللغوية الحديثة، ومن خلالها التقى العديد من الخبراء من كافة التخصصات في العلوم الاجتماعية المختلفة. فإذا ما نظرنا إلى صعيد دراسات تحليل النص والمطارحات في الوطن العربي لوجدنا أهمية وجوب تفاعل المتخصصين في العلوم الاجتماعية المختلفة، ولوجدنا نقصا في عدد الدراسات والبحوث في معظم مجالات تحليل المطارحات في السياقات القانونية والطبية النفسية ولغويات الكمبيوتر والسياق السياسي، فلقد اقتصرت الأدبيات الموجودة في العالم العربي على تحليل النص في السياق السياسي، ولكن من منظور مدارس تحليل المضمون (Content Analysis)، وهي مختلفة عن طبيعة المطارحات (D.A) كما سبقت الإشارة، وكذلك على السياق الأدبي والذي تهيمن على مناهجه مدارس تحليل النقد الأدبي «كالبنيوية»-Structural)(ism ومدارس ما بعد «البنيوية» أو ما يسمى بـ (Post-Structuralism) ومدرسة «البناء المناقض» أو التفكيكية (Deconstruction) ومدارس ما عرف بالنقد الجديد« New Criticism».

إن أهمية وجود أبحاث تمازجية/ تكاملية في المجالات السابق ذكرها

في الوطن العربي تعتبر من الأمور المطلوبة والمهمة، حيث إن نتائج هذه الأبحاث على صعيد الخصوصية الثقافية العربية سوف تغني المحاولات المتعمقة لفهم الأسئلة المركزية المتعلقة بظواهر الاتصال والتفاعل المذكورة آنفا، وتقديم قراءة تحليلية أفضل للنصوص وللحوارات في سياقاتها المختلفة.

ما المقصود بمنظور «لغويات التفاوض» ومدى الحاجة إليه؟

المقصود بهذا المنظور هو استخدام مفاهيم من علم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصوص المتعددة والمتبادلة بين أطراف موقف تفاوضي ما في سياق الأزمات أو غير سياق الأزمات، وهذه النصوص تتضمن «الأجندة الأصلية» لأطراف الموقف التفاوضي والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية للأطراف، وتفاعل واصطدام هذه التحركات التي يتمخض عن عملية اصطدامها وتفاعلها عمليات إزاحة وإحلال أو استمرارية، مما يولد «نصوصا ناتجة أخرى». إن هذه النصوص الناتجة عن تفاعلات تحركات أطراف التفاعل قد تكون ممثلة للأجندة الأصلية للطرف الذي استطاع أن يفرض أجندته، وقد تكون بمثابة «أجندة وسطية» تتضمن حلولا وسطا تشمل عناصر من «الأجندات» المتصارعة، أو قد ينتج عن عملية تفاعل التحركات «نص مستجد» (أجندة مستجدة)، وتتم الاستعانة في تعرف دقائق تفاعلات الأجندات بعدة وسائل تحليلية، منها تحليل أثر فعل القول على مستوى الخصوصية الثقافية أو عبر الثقافات، وتحليل الموضوع، وتحليل التحركات الاستراتيجية والتكتيكية. ولقد استخدم الباحث كل هذه الأدوات التحليلية لتحليل أكثر من ثلاثين موقفا تفاوضيا في أطروحته للدكتوراه، ولكن ما أود أن أوضحه هنا أنه من الممكن، أن تستخدم أداة تحليل واحدة فقط أو اثنتان فقط أو الثلاث معا في تحليل عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي حسبما تقتضي الحاجة وطبيعة الموقف أو النص أو المادة موضوع التحليل [45].

«فجوات البحث الحالية في علم العلاقات الدولية والعلوم السياسية بوصفها أكثر مجالات العلوم الاجتماعية اهتماما بموضوع التفاوض ومدى الحاجة إلى منظور «لغويات التفاوض»:

إذا ما بحثنا في تعريفات علم العلاقات الدولية لوجدنا أن من أهم

الكلمات التي يتم تداولها في معظم التعريفات الخالصة بهذا العلم ومفاهيمه الأساسية كلمات «التفاعلات» و «أنماط التفاعلات» و «عملية التفاعلات»، فالعلاقات الدولية في واقعها الحقيقي ما هي إلا تفاعلات بين الدول والأفراد على كافة المستويات. واللغة في هذا السياق ليست مجرد تعبيرات أو مفردات تدرس كشيء منفصل، وإنما طبقا لمنظور «لغويات التفاوض»، فهي وسيلة التفكير والتخطيط والتنفيذ المتعلق بتلك التفاعلات وسياقاتها المختلفة، ومع ذلك فلقد كان دائما ينظر إلى أمر اللغة على أنها أداة أتوماتيكية، ولم يتطرق إليها البحث بالتعمق المطلوب الذي يواكب دورها المركزي والتعقيدات المصاحبة للأداء اللغوي في سياق هذه التفاعلات الدولية أو الاجتماعية، وهذا يمثل فجوة بحثية على خريطة أبحاث كل من العلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية، حيث لا توجد سوى أعمال قليلة جدا من قبل علماء السياسة التي تناولت أمر علاقة اللغة بالممارسة السياسية، ومن أمثلة هذه الأعمال كتاب مايكل شابيرو «اللغة والفهم السياسي»، وإيدلمان في مجموعة كتبه السياسية كأفعال ترميزية [46]، اللغة السياسية: الكلمات التي تنجح والسياسات التي تفشل [47] ومن أحدث أعماله في هذا الصدد: العلاقة بين اللغة والسياسة الحقيقية [48] إن هذه الأعمال التي تعبر عن توجهات علماء السياسة في هذا الصدد نزعت في استعراضها وتطرقها لموضوع تحليل اللغة في السياق السياسي على مناقشة الأمثلة اللغوية التي لم تتعد مستوى الكلمات والتعبيرات، وكذلك نزعت إلى الجانب التنظيري والفلسفي والاستقرائي ولم تعالج هذا الموضوع إمبريقيا بتحليل البيانات واستنتاج النتائج والتنظير بعد تحليل البيانات [49].

إن استخدام منظور «لغويات التفاوض»-وهو الخاص بتحليل ديناميكيات الحوار السياسية والاجتماعية التفاوضية كما أوردنا تعريفه-يستمد شرعية خاصة من خلال آراء العديد من علماء السياسة والعلاقات الدولية، وكذلك من خلال ارتباط ذلك بأمور حيوية تتعلق بفلسفة العلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية، وهنا تجدر بنا الإشارة إلى مقولات لبعض الباحثين البارزين فيقول أونف في مقالته «ما بعد العلاقات الدولية»:

«إنه من ضمن ما رفضه بعض المنظرين الاجتماعيين تلك المدرسة السائدة المسماة بالمدرسة الوضعية-الموضوعية ويصرون على استبدالها بعكسها،

أي بما يسمي بـ «الدور اللغوي أو المرحلة اللغوية». فهو التعبير الفلسفي الذي شاع من خلال كتابات رورتي (1967). فإن ما يسمى بالدور أو المرحلة اللغوية حين يتم تكوينه على نحو علمي دقيق، كما هي الحال فيما يتعلق بالمدرسة الوضعية الموضوعية كمدرسة مخالفة في تكوينها، فإنه سيتم استبدال العلاقات بالأشياء، أي الكلمات بدلا من الأشياء، وبالطبع فإن الكلمات ما هي إلا أشياء، ولكن النقطة هي أن الكلمات لا معنى أو مضمون لها دون علاقاتها بالكلمات الأخرى. إن الأمر الذي نعلمه هو أن العلاقات ذاتها متداخلة بصورة معقدة وليست الأشياء» [50]. ويقول إدوارد عاذار في مقالته بعنوان «الصراع وبنك البيانات المعروف بمشروع (كوبداب) التي يعرض فيها دراساته الكمية لتحليل الأحداث»: «إن أحد الأبعاد التي يهتم بها علماء العلاقات الدولية هو تنمية وتطوير نظرية أساسية للغة السياسية، ويتضمن ذلك سلوك التحدث وغيره من الأساليب الأخرى. فكما تبنى النظريات في مجال الاقتصاد على أساس تبادل العملات، فإن هذه النظرية للتفاعل السياسي من خلال اللغة ستكون مبنية على تبادل الرموز السياسية، وتحقيق وجود مثل هذه النظرية الاقتصادية، حيث إن اللغة السياسية أو قواعد هذه الرموز هي أكثر تعقيدا من عملية تدفق وتبادل العملات والبضائع» [51]. ويقر Weinstien في كتابه «لغة المواطنة والتبعات السياسية لاختيارات اللغة». بأهمية أن يتنبه الباحثون في علم اللغويات إلى دراسة اللغة في السياق السياسي فيقول: إن المناقشات الدائرة حوله نظام المعلومات الدولي تعالج الرسائل دون أن تتعمق الوسيلة الناقلة لهذه المعلومات وهي اللغة. وفي مجال العلوم السياسية قام كارل دويتش (1982) بمحاولة لربط السياسة بالاتصال وجعل هذا الأمر محل اهتمامه السياسي، ومع ذلك فأمر معالجة اللغة علميا وبقدر من التعمق لم يتعدى سوى جزء بسيط جدا من عمله.. ولكن بالقدر الكافي الذي يحرك الآخرين لأخذ هذه المهمة على عاتقهم لدراسة اللغة السياسية. وينتقد دويتش الباحثين خاصة المتخصصين بعلم اللغويات بالتقاعس عن أداء هذه المهمة مشيرا إلى أن اهتمام الباحثين اللغويين مازال مقتصرا على نواح خاصة بعلم اللغويات متهما إياهم فقط مثل القواعد والصوتيات والوحدات الأساسية، والمستويات المختلفة للغة في حد ذاتها.. ويحثهم على تناول اللغة السياسية بالدراسة» [52].

التحليل اللغوي ونظرية المباريات

وفي بحث غير منشور يهدف إلى تقييم دراسة أساليب المفاوضات الدولية الحالية يقول دفيد بيل: (Bell)

«إن المفاوضات من أكثر العمليات الذهنية تعقيدا.. وتحليل ما يحدث في المفاوضات يتضمن وجوب الانتباه للغة، وكذلك لنواحي الاتصال المتعددة الأخرى، ومع ذلك فإننا نجد عددا قليلا من نظريات المفاوضات. يتعامل مع ذلك الأمر، كذلك هناك قليل من البحث الإمبريقي يعالج هذا الأمر، والحقيقة أن معظم الأبحاث الموجودة مشتقة من المدارس النظرية التي تخلو من أمر اللغة كعلم. والاهتمام بهذه الزاوية، ونجد أن نظريات المفاوضات الحالية هي نظريات ترجع في أساسها إلى علم الرياضيات وخاصة لنظريات المباراة [53].

لغويات التفاوض ومفهوم عملية التواصل

يشترك «منظور لغويات التفاوض» مع مدارس تحليل المضمون في أن المقولة التي قالها عالم السياسة المعروف و مفادها «أن عملية الاتصال في مجملها هي من قال ماذا؟، وعن أي شيء؟ وكيف قاله؟ وما الآثار التي تترتب على ذلك؟». تكاد تحيط بالمباحث الكبرى في مجال تحليل مضمون ووسائل الاتصال الجمعي [54]. إلا أن تركيز الباحثين في مجال تحليل المضمون على الوصف الكمي للمعلومات الخاصة بأنواع القيم المذكورة في نص ما لفاعل أو مفاوض ما لا يوضح ديناميكيات التفاعل بين هذه القيم عند توظيفها من قبل المتحاورين عبر النصوص والأطر المرجعية لها في السياقات المختلفة. وهذا الأمر المفتقد يعتبر من أهم المباحث التي يعنى بمعالجتها منظور «لغويات التفاوض» الذي يعنى بدراسة كيفية إحداث ناتج اتصالي (تفاوضي) ما، ويبحث في ظواهر تركيبية وإثنية (Ethnic) تتعلق بكيفية تصنيف المفاوضين على المستوى الاجتماعي والسياسي للواقع، وعلاقة ذلك بإدراكهم للأحداث ولطبيعة موقف التفاعل، وتعرّف شبكة استدعاء المفاهيم في عملية التفاعل. من هذا المنطلق فإن منظور «لغويات التفاوض» يعنى أيضا بتقديم تعريف لتحليل المضمون يتمثل أساسا في كيفية توظيف عناصر «القدرة» في عملية التواصل لتحقيق هدف تفاوضي

ما في موقف تفاوضي ما، وهذا الأمر يتعلق بفهم النصوص وعلاقات الإزاحة والاستبدال بين النصوص وديناميكيات الحوار المتعلقة بفهم هذه النصوص (الأحداث). وعناصر هذا التعريف مستمدة من الدراسات المتعلقة بمفهوم «كفاءة التواصل» في علم اللغويات الاجتماعي. ودراسات القدرة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. وأهم هذه التعريفات الخاصة بكفاءة التواصل كما ذهب إليه أحد خبراء علم اللغويات الاجتماعية هو تعريف بيكر الذي ينص على: «إن فهم العمق الحقيقي لمعاني الأحداث يتمثل في فهم كيفية تراكم النصوص (الحوارات) السابقة. فهذه النصوص أو الحوارات السابقة تتسم بالخصوصية المحددة ويتم اكتسابها واستيعابها من مصادر معينة ومحددة. ومن خصوصية هذه الحوارات أو النصوص تبرع عموميات الأحكام والتي تستند إلى إعادة صياغة تلك النصوص الخاصة لتناسب سياقا حواريا جديدا ما. وإن كفاءة التواصل للمتحاورين تتمثل في عملية استكشاف وتداول تلك النصوص أو الحوارات من خلال الذاكرة التي تمتلئ بتلك النصوص السابقة وتصنفها بطريقة تختلف من متحاور إلى آخر»[55]. إذن فإن عملية «تحليل المضمون» طبقا لمنظور «لغويات التفاوض» تستلزم دراسة القدرة السلوكية للمتحاورين، وهي قدرة المتحاور على التعامل مع النصوص وديناميكيات لغة الحوار لتحقيق هدف تفاوضي ما. وهنا استلزم الأمر تحديد تصور دقيق لعناصر كفاءة التواصل من خلال المفاهيم المتعنقة «بالقدرة». واستلزم الأمر كذلك النظر إلى أدبيات «القدرة» في العلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية، وتكوين مفاهيم مستمدة من هذه العلوم وعلم اللغويات مجتمعة. ويعتبر مصطلح «القدرة» في العلوم السياسية والعلاقات الدولية أهم مصطلح تفاوضي، فهو مصطلح مركزي يدور في فلكه عدة مصطلحات تفاوضية أخرى، وهذا المفهوم هو بطبيعته من أكثر المفاهيم التي يتناولها علماء السياسة والعلاقات الدولية بالتحليل والبحث إلى الحد الذي دعا هارولد لاسويل إلى أن يقول: حينما نتحدث عن علم السياسة، إنما نحن بصدد الحديث عن علم «القدرة». وإلى الآن مازال علماء العلاقات الدولية والعلوم السياسية يقدمون تعريفاتهم المتعددة لمصطلح «القدرة» ومعظمها يدور حول فهم «القدرة» على كونها مجرد مجموع تلك المصادر الملموسة التي تمتلكها دولة ما، ولكن الأمر من

منظور «لغويات التفاوض» يعنى بتعريف عناصر ومهارات تلك «القدرة» السلوكية والذهنية التي يكون الهدف من تنميتها هو تعظيم المنافع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال كفاءة التواصل (Communicative Competence). فتاريخ العلاقات الدولية قد أثبت أن الكفاءة العالية في توظيف القدرة السلوكية قد مكنت لدول صغيرة من أن تدير الصراع بكفاءة مع دول عظمى تفوقها من حيث «القدرة المادية الملموسة» بطريقة حسمت ناتج الصراع لصالح الأهداف الاستراتيجية العليا لهذه الدول الصغيرة، على سبيل المثال انظر حالة المواقف التفاوضية بين بنما والولايات المتحدة بخصوص قناة بنما [56] وإدارة مصر للصراع في أزمة السويس 1956[57].

لقد تضمن تعريف «القدرة» المستمد من علوم اللغويات والعلاقات الدولية والعلوم السياسية على عدة كفاءات (قدرات) مطلوبة للتواصل الفعال داخل وعبر الثقافات، وتمثل هذه العناصر التقنيات الرئيسية اللازمة لمتحاور ما لتحقيق أهدافه التفاوضية بنجاح في السياقين السياسي والاجتماعي، وكذلك فهي تمثل العناصر والمحددات الأساسية للفهم الموضوعي للحوارات، ولنص ما ولعمليات تفاعل النصوص (التناص) وميكانزماتها . وبالتالي يعتبر فقدان أي عنصر من عناصر هذه «القدرات» أو «الكفاءات» لدى متحاور أو مفاوض ما بمثابة تحديد للخلل في أداء ذلك المتحاور أو المفاوض.

وفيما يلي رصد لكفاءات قدرات التواصل الأربعة من منظور لغويات التفاوض وهى:

أولا : عناصر كفاءة الحوار التفاوضي اللغوية والاجتماعية والعرقية داخل وعبر الثقافات.

Socio / Ethno-linguistic Competenc

ثانيا : عناصر كفاءة الحوار للغويات الأساسية

Basic linguistic Competence

ثالثا : عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية

Psycho-linguistic Competence

ورابعا : عناصر كفاءة الحوار اللغوية الدبلوماسية

Diplomatic linguistic Competence

وهذه الكفاءات الأربع تتطلب من المفاوض الإلمام بعناصر معرفية والتدرب

على مهارات متعددة سنوضحها بأمثلة تفصيلية من واقع المواقف والتفاعلات التفاوضية في الجزء الثاني بعنوان «ثقافة التفاوض وحقل الاشتباكات الخاطئة»، والجزء الثالث بعنوان «ظواهر ومفاهيم تفاوضية بين العالمية والخصوصية الثقافية» أما هنا فسنقدم الأسس الرئيسية التي توضح خريطة العناصر التي ينبغي أن يلم بها ويتدرب عليها المفاوض وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم «١

كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض [58]

عناصر كفاءة الحوار اللغوية الاجتماعية والعرقية داخل وعبر الثقافات Socio/ Ethnolinguistic Competence	عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية Basic Linguistic Competence
-معرفة الخلفية السياسية والاجتماعية للمفاوض. - معرفة المتحاور لما يحيط بموضوع التفاوض من موضوعات متعلقة به. - معرفة قيمة أثر أفعال القول ودرجة حدتها أو خفتها في السياق التفاوضي، سواء داخل إطار المجموعة الثقافية الواحدة أو عبر الثقافات. - اعتبار الفروق في معايير الحوار الموضوعية بين ثقافة وأخرى.. - تعرف معايير جرايس وهي تتضمن: - مقولة الكمية.. أي لا تقل أكثر أو أقل مما يتطلبة سياق التفاوض. - مقولة الكيفية.. أي الاهتمام بكيفية توصيل رسالة ما... فإن الطريقة لا تقل في تأثيرها عن مضمون الرسالة ذاتها. - مقولة الاتساق... أي ينبغي أن يتجنب المفاوض التناقض في مقولاته. - القدرة على فهم استراتيجيات الحوار التفاوضي المرتبطة بالثقافات المختلفة، أي تعرف مساحات اختلافات الرؤى الثقافية لمجموعة عرقية بعينها وتأثير ذلك في أدائها التفاوضي.	إتقان قواعد اللغة المستخدمة في التفاوض على مستوياتها النحوية والدلالية. - معرفة قيمة العناصر اللغوية المختلفة واستخداماتها، وهذا يتضمن فهم طبيعة معاني المفردات في اختلاف المقامات أو السياقات، وكذلك المعنى الاصطلاحي كأن يتقن المفاوض معرفة المصطلح القانوني أو الدبلوماسي المتعلق بالموقف التفاوضي.

تابع جدول رقم «1»
كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض [58]

عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية Socio/ Ethnolinguistic Competence	عناصر كفاءة الحوار اللغوية الدبلوماسية Diplomatic Linguistic Competence
- القدرة السريعة على فهم طبيعة الموقف وأولوياته. - معرفة الخلفية النفسية للمفاوض الآخر والتوظيف الفوري لأنسب الاستراتيجيات للتعامل معه ومع الموقف وهذا يتضمن: إتقان أسلوب تحليل الدور Context Role-ويعنى بقياس التوقعات التي يكونها الأفراد تجاه السلوك المرتبط بالدور الذي يؤدونه او الذي يؤديه الآخرون سواء الخصم أو الوسيط. وإدراك هذا الدورPerception of الحجج وبناء التحالف. the Role Behaviour وصراع الدور Role Conflict، وهنا يمكن للمفاوض أن يرسم خريطة ذهنية تعبر عن نسق الأدوار للكشف عن أسلوب تفاعل الشخصيات الذين يشغلون أدوارا مقابلة وتوقعاتهم الكامنة إزاء بعضهم البعض. - التعرف على السمات الشخصية للمفاوض سواء في نفس الفريق التفاوضي أوفي الخصم وهذا يتضمن تقييم ما يلي: قدرته على التحمل والصبر-دوافع القلق والشك لديه-دوافع الطموح والقدرة على المخاطرة من عدمها-القدرة على التخطيط والتنفيذ، وتعظيم المنافع من الفرص المتاحة، وإيجاد البدائل الممكن تحقيقها. - طبيعة السلوك التنازلي من عدمه.	- القدرة السريعة على توظيف أدوات احتواء الأثر الدبلوماسي السيئ(اجتماعيا أو سياسيا). Diplomatic Damage Control - معرفة المستويات المتعددة للغة الدبلوماسية، وهذا يتضمن على سبيل المثال لا الحصر القدرة على أداء العمليات التفاوضية الاتية: - 1- الإقناع، وسلامة واتساق الحجج وبناء التحالف. - 2- التجنب عند اللزوم (عدم السقوط في فخاخ الخصم) وطرق الاستدراج المختلفة.. أي تعرف طبيعة المآزق التفاوضية التي يطرحها الموقف والتعامل الإيجابي معها. 3- فهم الفرق بين التساوم والتفاوض، ويتضمن الفروق بين توضيح الرسائل وبين إرسال رسائل تحتمل إنكارها مستقبليا. 4- الاستخدام الموزون لاستراتيجيات التهديد وفتح الباب للمهادنة والمواءمة بينهما لتحقيق الهدف التفاوضي إلى آخره.

بالإضافة إلى العناصر التي تم ذكرها بجدول تنمية المهارات من الناحية التقنية، نضيف بعض النقاط التوضيحية التالية والمتعلقة بما ذكرناه في الجدول وهي:

- الإعداد الجيد «خطة عمل مرنة تستوعب المستجدات» ويشمل أمر الإعداد: التخطيط قبل التفاوض، وأثناءه وبعده، وينبغي أن تكون الأهداف من التفاوض واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ وتعرف الفرص المتاحة، والقيود التي تحدد ناتج التفاوض.

- استخدام عنصر الوقت (بين استخدامه الأمثل وتضييعه حسب متطلبات السياق-معرفة أساليب الخصم في اللجوء لعنصر الوقت. هل يستخدمه للوصول إلى اتفاق قريب أم بعيد؟. وهل يستخدمه للاستفزاز أم للهرب؟ أم لتدبر الأمر والحصول على مهلة كافية للتركيز)؟ *

استخدام وتوظيف الأسئلة لخدمة التفاوض، وتعرف طبيعة وأنواع الأسئلة المختلفة في الحوار وهذا ما سنتعرض له بالأمثلة من خلال دراسة الحالات التفاوضية المختلفة في الجزء الرابع.

- إعداد المفاوض بخصوص كافة الاحتمالات والإجابة عن سؤال أساسي وهو: هل يلزم التفاوض إعداد مجموعة من المفاوضين؟ أم من الأفضل الاعتماد على مفاوض واحد؟ وتعرف المزايا والعيوب لكل اختيار.

- دراسة/ تقييم العلاقات بين الأطراف التفاوضية (استكشاف طبيعة العلاقات.. هل هي علاقات ودية أساسا، علاقات عضوية أسرية أو داخل تحالف رئيسي هل هي علاقات تنازعية؟ أم علاقات أساسها المصلحة البحتة فقط؟... الخ).

- كيفية الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة إتمام التفاوض.

- المعرفة التامة بالخصم ونقاط قوته ونقاط ضعفه ومصادره باختلاف ملامحها.

- تحديد خطة عمل تفاوضية، وهذا يتضمن تحديد الهدف، الغرض والقيود، جمع وتجهيز البيانات، حدود قضايا التفاوض، تقويم المركز التفاوضي للخصم، تحديد الاستراتيجية والتكتيك المناسبين واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض، القدرة على اختيار المفاوض الكفء، الاتفاق على مكان التفاوض، ترتيبات الاتصال

بين الأطراف، التحضير للجلسة الافتتاحية، تحديد سيناريوهات بديلة.

- أهمية الجلسات الأولية في التفاوض: جس النبض
- تحديد تبادل المعلومات مباشرة وبشكل ضمني.
- صياغة المشكلات والقضايا.
- صياغة أجندة المفاوضات.
- اتخاذ مواقف أولية.
- حل المشكلات الفرعية أولا وتعرّف صلب الاختلافات بخصوص المشاكل الرئيسية والتأكيد على انتهاج مبدأ «اكسب واكسب» والتخلي عن مبدأ المباراة الصفرية.
- العمل على تقليل دور المفاجآت غير المتوقعة التي تؤثر سلبا في العملية التفاوضية.
- التمسك بهدوء الأعصاب وعدم الاستهانة بالخصم والحرص على كشف أوراقك دون هدف إيجابي يخدم أهدافك وأهداف العملية التفاوضية والتأكد من قبوله الخصم للتفاوض الإيجابي (أي لمبدأ اكسب واكسب) والاتصال على مبدأ كسب الثقة والاحترام المتبادل.

مركزية اللغة والفكر والتحليل اللغوي والثقافي لعملية التفاوض

لابد أن نشير هنا إلى أن اللغة ليست فقط الوعاء الذي ينقل الفكر أو الوسيلة التي نستخدمها لنقل الأفكار، ولكنها الوعاء والفكرة معا، أي أن اللغة والتفكير شيئان مرتبطان إلى أبعد الحدود ويتعذر فصلهما، وهذه النقطة أصبحت حقيقة علمية اتفق عليها خبراء علم اللغويات منذ أكثر من عقد من الزمان بعد أن سادت نظريات سابقة كانت تفيد بأن الفكر أو التفكير شيء واللغة شيء آخر، ولكن تلك النظريات السالفة لا تزال تشكل وجهة نظر الكثيرين في مجال العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية الأخرى عند اعتبار دور اللغة في تحليل موضوعات تخصصاتهم، الأمر الذي يؤكد وجود انعزال راهن بين مجالات العلوم الاجتماعية ومتابعة التطورات بها.

إن هناك تفاصيل مهمة عن النماذج العلمية التي تربط بين التفكير واللغة من منظور علم اللغويات النفسي (59).

والمطلوب الآن أن تتكامل جوانب هذا الموضوع الحيوي للقارئ العربي

وللمتخصصين في المجالات الأخرى من المهتمين، وهنا نشير إلى أهمية كتاب نوم تشومسكي المفكر وعالم اللغويات بعنوان اللغة والعقل[60] والكتاب يمثل معالجة الأمر من منظور الدراسات النظرية للغة وإسهام مثل هذه الدراسات في فهم أعمق لأسس علم النفس الإداركي Cognitive psychology.. كذلك من المهم رصد محتويات كتاب عالم اللغويات المعروف جون كارول بعنوان اللغة والفكر والواقع [61] ويتضمن مجموعة من المقالات المهمة من منظور اللغويات الاجتماعية Sociolinguistics، وكذلك هناك مجموعة من الكتب المهمة في إطار اللغويات الاجتماعية كتبها Searl[62] و-Aus tin[63] وLabov[64] فيما عرف بنظرية أفعال القول (Speech Act Theory) وهى نظرية مبناها أن الفعل المترتب عن التفكير مرتبط عضويا باللغة المعبرة عنه.

أما عن المنظور الأخير الذي نتناوله هنا وهو منظور اللغويات الفلسفية فأود أن ألفت نظر القارئ المهتم إلى كتاب من تأليف د. عبد الله محمد توم بعنوان المنطق واللغة والواقع: دراسة في فلسفة فتكنشتاين (بالعربية) [65] ويقول فيه: أن تكون الفلسفة عبارة عن نقد اللغة لم يعد أمرا فيه شك.. وأن تسعى جميع العلوم للحصول على جهاز فكري محكم يعبر عن مضامينها صار من ضروريات العلوم.... فإذا كان لنا أن نصل إلى فهم صحيح للعالم وما يحويه من أشياء، فإن اللغة هي مفتاح ذلك الفهم... ويضيف د. عبد الله قائلا: وإذا كان الحديث عن الفهم السليم للعالم يعني توفير معايير من اللغة فمن الطبيعي أن تكون تلك المعايير منطقية، ومن هنا نبعت أهمية التحليل المنطقي للغة [66].

وفي هذا الصدد أود أن أتعرض لنمط شائع من أنماط الحوار اليومي مستمد مباشرة من إطار ارتباط اللغة بالتفكير، وفي البداية أتذكر مقولة بسيطة لأستاذ اللغويات السويدي «Per Linel» الذي كان يتحدث في مؤتمر «المائدة المستديرة» الذي قيمه جامعة جورجتاون الأمريكية سنويا، حين طرح على الحاضرين مثلا طريفا، وهو أنه عندما يكون هناك أمر صعب ومهم نفكر فيه حتى تتبلور الأفكار بخصوصه، فإننا عادة ما نطرحه على صديق أو زميل بهدف تعصيف الأفكار واستنطاقها، وهنا يقول Linel الجملة الإنجليزية التالية: (We are Languaging) أي كلمة Language + ING وهي كلمة غير مألوفة وخاصة «بلنيل»، وتداولها من بعده عالم اللغويات «بيكر»

ومفادها أن اللغة والتفكير شيء واحد يكمل أحدهما الآخر بشكل متواصل.
وهنا أود أن أنتقل إلى صعيد تفاعلاتنا اليومية لنرى معا ماذا نضيف لهذا «النشاط» أي حين نريد أن نبلور أفكارنا بخصوص موضوع ما لنستنطقه باللغة الموائمة للفكرة في آن واحد، إننا نبدأ، كبقية العالم بالقول «في موضوع مهم أود التحدث بخصوصه، وبصراحة عايز أفكر فيه بصوت عال. وطبعا مش عايز حد يعرفه دلوقتي..» وعادة ما يجيبك الطرف المستمع بحماسة كبيرة، ويقول «عيب.. اتكلم واكنك ما قلتش حاجة»... ولكن ماذا يحدث في مجتمعنا العربي الذي تنتشر فيه عملية إطلاع الغير على الخصوصيات وربما أدق أنواعها في كثير من الأحيان، وتنتشر فيه كذلك متعة الكلام وموسيقاه ونوادره كنوع من التفاعل الاجتماعي المحبب Positive socialization، فهذا مألوف في ثقافتنا. إن ما يلي مثل هذا الحوار المبدئي هو أن يستشعر الطرفان أو أحدهما لذة تكرار مثل هذا النشاط اللغوي التفكيري فيطرحان في العادة نفس الموضوع على نطاق «سري» أوسع في محاولة استنطاق أو ربط الأفكار بالصيغ اللغوية... وربما يستمر الاستمتاع بهذا النشاط، وهنا تنتفي خصوصية الحوار وتطغى لذة الاستمتاع على الاستعداد الهادئ والتحضير للموضوع حتى يحين الوقت الملائم للتصريح به وبالفكرة واللغة المناسبة معا.

ومن الأنماط التفاعلية الأخرى ذات العلاقة بارتباط «اللغة والتفكير» في واقعنا التعليمي والثقافي بصفة عامة معالجة البعض لأي كتاب أو مقال على كونه نصا كاملا ونهائيا ويتم التعامل مع الأعمال المكتوبة على هذا الأساس، وهنا ننسى أننا نكتب لنفكر بطريقة خاصة، ثم نفكر لنكتب، وهكذا إلى أن تتم بلورة النصوص التي يكون اكتمالها مهما بلغ جزئيا، أي في صورة أفضل الممكن. وتصدق هذه المقولة إذا تذكرنا عدد المسودات التي نمزقها لنكتب كتابا ما أو مقالا ما، فأي عمل مكتوب ذلك الذي لم يتطلب حذفا وتنقيحا وإعادة ترتيب أحيانا حتى تتبلور أفكاره ولغته معا، بل ومع المساحة والوقت المتاحين له. إن هذه الظاهرة تستلزم أن يتعامل المفاوض مع النصوص من منطلق الإدراك الكامل لطبيعة الكتابة على أنها مستويات متتالية من التنقيح والتكرير والنمو.

من ثم وفي ختام هذا الفصل نؤكد أنه إذا كان هناك عامل أخير يربط

حتميا بين عمليات التفاوض السياسي والاجتماعي والإداري فإنه اللغة بالتأكيد ودراسة ظاهرة استخدام اللغة وارتباطها بأنماط التفكير طبقا لمنظومات مجال ما بعينه وعبر مجالات المعرفة يؤكد عملية وجود ارتباط بين عمليات التفاوض السياسي والاجتماعي، وبالتالي فإن فهم وظائف وتوظيف اللغة في إحداها يؤدي إلى فهم وظائفها وأساليب توظيفها في الأخرى، ومن هنا فإن هذه الدراسة تتبنى مفهوم مركزية اللغة والتحليل اللغوي على مستوى المطارحات أو بمعنى آخر على مستوى تفاعل النصوص وتحركات المتفاعلين في عملية التفاوض، ومن ثم نقدم موجزا لهذه الافتراضات الرئيسية التي نرى أن علم التفاوض الاجتماعي والسياسي من منظور اللغويات السياسية والاجتماعية ينبغي أن يؤسس عليها وهي كالآتي:

أولا: إن اللغة والفعل المصاحب لها والمعلومات الخاصة في الموقف لا يمكن فصلها عن تحليل حدث ما، ومن هنا فإن العموميات السائدة والمعايير الثابتة لتفسير التفاعلات من الأمور التي ننتقدها في واقعنا الثقافي، وكذلك فإن العلوم الاجتماعية الراهنة لا تتعامل مع هذه النظرة بالدقة المطلوبة. ونقدم هنا المثال التالي الذي يمثل تأملا دقيقا للافتراض السابق، فالمثل الإنجليزي القائل: (Astitch in time saves nine) مثله مثل أي مقولات أخرى له ثلاثة تفسيرات محتملة وهي:

1- التفسير الحرفي وهو يعني هنا «إن غرزة في الوقت المناسب توفر علينا اتساع الجرح وإجراء تسع غرز».

2- التفسير المجازي ويعني «التحرك السريع والحاسم قبل أن نتكبد مزيدا من الخسائر».

3- التفسير «البراجماتي» وهو التفسير المرتبط بأدق تفاصيل السياق الخاصة جدا للحدث، فإذا قيل هذا المثل بخصوص سيارة قديمة تكلفنا الكثير من أعباء التصليح والصيانة كان معنى المثال بين المتحدثين شيئا مثل «تخلص من هذه السيارة لأنها أصبحت مكلفة للغاية».

ثانيا: إن المعاني الظاهرة لها تنوعات متعددة تعكس عمق المعاني المقصودة، وهذا يرتبط بفهم تراكم النصوص في الذاكرة ووسائل استرجاعها واختلاف ذلك من شخص إلى آخر، وهذا يعكس ما يسمى بالقناة المفتوحة

للمتلقي... والحوار التليفوني التالي يوضح هذا التباين:

المتحاور الأول: نرجو من سيادتكم تشريفنا في هذه الندوة إذا سمح بذلك وقتكم الثمين.

المتحاور الثاني يجيبه: «بالراحة علينا يا عم»... «بلاش الردع ده» !!

الموضوع مرتبط إذن بنصوص متراكمة في ذهن المتحدث الثاني أساسا، فالمتحدث الأول يحاول توجيه دعوة لزميل ليحضر مناقشة لكتاب جديد (للأول) فإذا بالثاني وبناء على سياقات ونصوص سابقة لا يقول شيئا متوقعا مثل «شكرا وسأحضر أو آسف لأني مشغول» أو «شيء من هذا القبيل»، بل نجده يقول شيئا غير مألوف تماما يفيد بوجود حالة تصارعية جعلته يذهب إلى ما قاله، الأمر الذي يؤكد مضمون الافتراض (ثانيا).

ثالثا: إن أي إنسان له احتياجات ورغبات مختلفة وقدرات متفاوتة لتحقيقها ومصادر لها حدودها، وإن كل إنسان يسعى أو ينبغي أن يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة به في إطار من رغبته بألا يدمر البيئة التي يعيش فيها [(67)].

رابعا: إن الإنسان يستخدم اللغة والدبلوماسية في إدارة أي صراع من أجل تحقيق المصالح، وفي هذا السياق يستخدم المتحاورون استراتيجيات لغوية مختلفة يختارونها لعرض قضيتهم وموقفهم وفي محاولات تحقيق أهدافهم التفاوضية من الصراع.

خامسا: إن استخدام اللغة وأنماط التفكير الخاصة بثقافة هذه اللغة أو تلك في عملية التفاوض قد يؤدي أحيانا إلى زيادة حدة الصراع وتدهوره بدلا من السيطرة عليه وتوجيهه إلى ناحية غير صراعية وإن مصادر الاختلاف داخل الثقافات وعبرها كثيرة ومتنوعة، الأمر الذي لا بد من التدرب على تقنياته لاحتواء سوء التفاهم، خاصة إذا كان غير مقصود ويرجع لعوامل اختلاف وتباين الرؤى الثقافية، وهو الأمر الذي سنتعرض له بالأمثلة الحية في الفصلين السادس والسابع.

محادثة عابرة وتحليل لمستويات البنية العميقة للحوار

الطرف الأول 1 هو لا يقصد ذلك فهو إنسان طيب... أكيد فهمته خطأ.

الطرف الثاني 2 لا أنا فهمته صح... صح جدا.

الطرف الأول 3 لا، أنا متأكد إنك فسرت كلامه خطأ... أكيد إنه يقصد معنى آخر، فتفسيرك يتناقض تماما مع طبيعة هذا الإنسان، فلا تؤاخذه على التعبير.

الطرف الثاني 4 لا أتفق معك فكلامه لا يحتمل سوى تفسير واحد عندي.

الطرف الأول 5 ولازم تتعود «طولة البال» ولا تقف له عند كلمة بعينها لأن الناس لها طبائع مختلفة. (ويستمر الطرف الأول في الحوار رغم تحدث الطرف الثاني في نفس الوقت كأسلوب للاستمرار في الأخذ بزمام الحديث) ووجهة نظري إنك لازم تفوت شويه بصفة عامة، فهذا الإنسان بالذات أحيانا يفلت منه الكلام.. لكن نيته طيبة.

الطرف الثاني 6 أنا لا أستطيع الحكم على نية من لا أعرفهم، أنا أحكم فقط على كلامهم، وأعتقد أن المنطق والموضوعية بيقولوا...

الطرف الأول 7 منطق وموضوعية؟!... المنطق والموضوعية إنك تتحمل أكثر ولا تصطدم في كل اجتماع بالآخرين بسبب كلمة هنا أو هناك.. لأن هناك نسبة كبيرة مع الأسف لا تربط بين نيتها وكلامها، وعلينا التعامل معها، وهذه إشكالية؟

الطرف الثاني 8 على العموم ليس هو فقط «اللي تعب أعصابي».. الاجتماع كان فيه «تشكيلة غريبة» سبحانك يارب!

الطرف الأول 9 للحق حديثك أنت الآخر كان حادا.

الطرف الثاني 10 كان رد فعلي طبيعيا يا أخي؟!

الطرف الأول 11 خلاص، دعنا نتحدث عن شيء آخر!

الطرف الثاني 12 ولم لا نتحدث عن مصيبة اجتماعاتنا «وأسباب الصداع والفرهدة» التي تحدث للجميع عقب كل اجتماع!)

الطرف الأول 13 لأن هذا «صداع» من نوع آخر!

الطرف الثاني 14 هذا هروب.. أنا نفسي أفهم من ذا الذي يعطي الحق لهذه «التشكيلة العجيبة» بأن تتصرف بالطريقة التي تصرفت بها أثناء الاجتماع وكل اجتماع.. واحد يحب يلعب بالكلام، والثاني يحب يلف ويدور «ويلت ويعجن»، وواحد عنده حالة «توهان» ومش عارف «هو عاوز إيه»؟ والآخر الذي يتقمص دور «مستر I See»، وكل شوية يرطن بالمصطلحات

الأجنبية بطريقة متكلفة ومصطنعة، ولا فلان لما يرخم نغمة صوته وينصب نفسه زعيما للأمة العربية... إنت متفق معي أم لا؟

الطرف الأول 15 لا اختلف معك في هذه الأحكام.. ويمكن أكثر ما أثارني هو الأخ الذي لا يتحدث إلا عن «العناصر المندسة» ويكيل التهم للآخرين، وتسأله عن الدليل يقول لك.. دي مسائل مش عايزة دليل.. دي أمور واضحة وضوح الشمس «ياجدع؟!».. والكارثة إنه ليس مدركا إن نفس الاتهامات يكيلها له الآخرون.. شيء مؤسف.. ولكن كلمة حق في وسط كل هؤلاء كان فلان موضوعيا كالعادة وفلان كان متزنا ومريحا ومختصرا في كلامه

الطرف الثاني................ 16 (إلى آخر المحادثة)

إن مثل هذه التعبيرات البسيطة التي وردت في الحوار السابق والتي قد يتردد حدوثها في الحوار اليومي بطريقة أو بأخرى لها مدلولات ونتائج تتعلق بكفاءة الأداء الحواري، وأهمية ذلك في نجاح الاتصال والتفاعل بين أفراد الثقافة الواحدة وفي اكتساب أسلوب فكري وأنماط حوارية سليمة وأثر ذلك مباشر في عملية التنمية، وهنا لا بد أن نتعرف عدة مدلولات بسيطة مستنبطة في الحوار، لنرى تأثير ذلك في عملية الاتصال والتفاعل بين أفراد الثقافة الواحدة وتتلخص هذه المدلولات المتداخلة التي تعكس مدى مستويات البنية العميقة لتحليل الحوارات-فيما يلي:

- إن هناك شخصا ما يقول ما لا يعنيه «هو لا يقصد ذلك» في (رقم 1) «هذا الإنسان يفلت منه الكلام» وفي «هناك نسبة كبيرة مع الأسف لا تربط بين نيتها وكلامها» (في رقم 7) و «أنا لا أستطيع الحكم على نية من لا أعرفهم» (رقم 6).

- إن هناك من لا يراعي أهمية تحمل أنماط حوار الآخرين، والصبر على بعض المقولات حتى يتبين ما يقصده الآخرون بالفعل... وهناك من يراعي ذلك كعامل مهم لتخفيف عوامل حدة الحوار «لازم تتعود طولة البال»، (لازم تفوّت شوية بصفة عامة»(رقم5) «لا تصطدم في كل اجتماع بالآخرين بسبب كلمة هنا أو هناك، لأن هناك نسبة كبيرة-مع الأسف لا تربط بين نيتها وكلامها وعلينا التعامل معهم.. وهذه إشكالية» (رقم7).. وهذه المدلولات تلقي بالضوء على إشكالية محاولة تعرف نية المتحدث

سواء كان معروفا لأطراف الحوار أو غير معروف لديهم بـ (The Intentionality Dilemma) والتي تستدعي أهمية تحري الدقة واستنفاد كافة الطرق للتأكد من نية الآخرين قبل صدور أي رد فعل... خاصة إذا كان اصطداميا.

إن هناك شخصا ما بكل ما تعنيه الكلمة من تركيب اجتماعي وثقافي وسيكولوجي لم يتفهم لشخص آخر «أكيد إنك فهمته خطأ» (سطر رقم 1)، «فتفسيرك يتناقض مع طبيعة هذا الإنسان» (رقم 3). وهذا المدلول يلقي الضوء على إشكالية وجود التباين بين أنواع الشخصيات مما قد يهيئ أوضاعا تصادمية بين أطراف الحوار «Identity Conflic».

- إن أسلوب كل فرد يختلف عن الآخر أثناء التفاعل الحواري «الناس لها طبائع مختلفة» (رقم 5).

- إن هناك شخصا ما قد لا يسيطر على لسانه وما يريد أن يقوله أو ما لا يريد «أحيانا يفلت منه الكلام» (رقم 5) وهذه المدلولات تلقي بالضوء على اختلاف طبيعة أو سمات أساليب المتحدثين Different Conversational Style Features. وتستدعي هذه المدلولات أهمية محاولة تعرف طبيعة أنماط الحوار المتباينة التي تتأثر بطبيعة نوعية الشخصية وتعرف أنسب الطرق الحوارية اللازمة لضمان استمرار وسلاسة الحوار.

إن هناك شخصا ما قد لا يتمكن من تفسير ما قاله آخر «أنا متأكد إنك فسرت كلامه خطأ» (رقم 3) .

- إن هناك شخصا ما لا يحاول إعطاء الفرصة لوجود عدة تفسيرات ممكنة لما يقوله شخص آخر، متجاهلا بذلك التعقيدات البالغة المصاحبة لعملية تفسير التفاعلات الحوارية «لا أنا فهمته صح... صح جد» (رقم 2)، «فكلامه لا يحتمل سوى تفسير واحد عندي» (رقم 4) وهذان المدلولان يلقيان الضوء على إشكالية التفسير أو (The Interpretation Dilemma).

- إن هناك شخصا ما يترك ما قاله الآخر في السياق الشمولي ويتوقف عند كلمة واحدة بعينها قد تكون غير مقصودة، وتصبح موضوعه الأكبر «لا تقف له عند كلمة بعينها» (رقم 5). وهذا المدلول يلقي الضوء على إشكاليات إخراج الكلمات من سياقها الشمولي (The Decontextualization Di lemma).

- إن هناك شخصا ما لا يتمكن من توصيل فكرته أثناء الحوار في إطار أصول اللياقة وآداب الحوار ويلجأ إلى استخدام تعبيرات قد تكون سوقية

«فلا تؤاخذه على التعبير» (رقم 3)(وهذا المدلول يلقي بالضوء على معايير الآداب العامة المتعددة في الحوار (Maxims of Politness).

- إن الحكم على الآخرين ينجم مما يقولونه في المقام الأول «أنا أحكم فقط على كلامهم (رقم 6). وهذا يلقي بالضوء على إشكالية دقة الأداء الحواري (Preformance Dilemma).

- إن أحد أطراف الحوار عادة ما لا يشعر بأسلوبه ولا ينزل عن حكمه «لا أنا فهمته صح.. صح جدا» (سطر رقم 2) «كان رد فعلي طبيعيا يا أخي» (رقم 10) وهذا المدلول يلقي الضوء على إشكالية محاولة تعرف النية المذكورة آنفا مصحوبة بتغلب الأنا بشدة لدى المتحدث (Egocentricity Dilemma) وأحيانا قد تكون النية هي إصرار المتحدثين على زيادة حدة الصراع في الحوار. وهذا يعني أنه كلما استخدم أحد المتحدثين استراتيجيات لغوية متصارعة زاد استخدام الطرف الآخر للاستراتيجيات اللغوية الأكثر تصارعا.

- إن هناك شخصا ما قد يسلك سلوكا غامضا وغير مباشر في حديثه «واحد يحب يلعب بالكلام..» (رقم 14) وهذا المدلول يلقي بالضوء على إشكاليات اللامباشرة (Indirectness Dilema) وهذه الإشكالية لها خصائصها العالمية، ولكن لها خصوصيات ثقافية خاصة في أنماط الحوار العربي.

- إن هناك شخصا ما لا يأتي بجوهر ما يريد أن يقوله بصورة مختصرة وواضحة دون تكرار ليس له أي ضرورة «والثاني يلف ويدور ويلت ويعجن» (رقم 14) وهذا يلقي الضوء على ظاهرة التكرار في الحوار (The Repetition Phenomenon) (انظر الفصل الحادي والعشرين)

- إن هناك شخصا ما لا يتابع موضوع الحوار، ويذهب في حواره إلى موضوعات أخرى لاعلاقة لها بموضوع الحوار.. «وواحد عنده حالة توهان ومش عارف هو عاوز إيه؟ (رقم 14) وهذا المدلول يلقي بالضوء على ظاهرتي «الشتات» وعدم التحديد.

- إن هناك شخصا ما عندما يتحدث إلى الآخرين من أفراد ثقافته الأم يستخدم اللغة الأجنبية متعمدا وليس بصورة عفوية «فلان كان متقمص دور مسترI See» وكل شوية يرطن بالمصطلحات الأجنبية بطريقة متكلفة ومصطنعة!» (رقم14) وهذا الأمر يلقي بالضوء على ظاهرة نقل طبيعة

الحوار من لهجة إلى أخرى على مستوى التعبيرات أو المقولات بأكملها، ولهذا الأمر أهداف حوارية متعددة لها سياق دراسة تفصيلية أخرى تتعلق بمفاهيم لغوية اجتماعية مثل (Linguistic Code Switching) تحول الكود اللغوي، (Defference & Involvement) الاندماج والابتعاد والتحفظ واللغة الخاصة بمجموعة اجتماعية أو مهنية ما (Linguistic Social Club).

- إن هناك شخصا ما يتقمص دورا أكبر من حجمه الطبيعي ويفرض رئاسته لإدارة الحديث، ولا يدخل فيه كمشترك عادي، ويقابل ذلك بالاستياء من الآخرين.. «والمصيبة الكبرى فلان لما ينصب نفسه زعيما ...» (رقم 14) وهذا المدلول يلقي الضوء على ظاهرة محاولة خطف الأضواء والسيطرة على إدارة المحادثة (Conversational Floor Domination).

- إن هناك شخصا ما يسهل عليه «تأطير الآخرين» ببساطة شديدة وتنقص أحكامه الدلائل المقبولة.. ويكون ذلك عادة بسبب رسوخ نمط حوار العقلية التآمرية عنده (والتي سوف نقدم لها تفصيلا بأشكالها المختلفة في دراسة تفصيلية أخرى. «ذلك الأخ الذي لم يتحدث إلا عن العناصر المندسة ويكيل التهم للآخرين وتسأله عن الدليل.. فيقول: دي مسائل مش عايزة دليل.. دي أمور واضحة وضوح الشمس» (رقم 15) وهذا يلقي الضوء على ظاهرتي التأطير والافتراضات المسبقة (Presupposition & Framing).

- إن إيقاع تبادل أطراف الحديث يعتمد على الوقفات أثناء المحادثة، فعادة إذا طالت الوقفة بين التعبيرات وخفت النبرة كان ذلك إيذانا للطرف الآخر بأن يأخذ بزمام الحوار، وأحيانا كثيرة ما يختلف الأفراد في فهم هذا الأمر فما يقصد به أحد الأطراف أنه وقفة أثناء كلامه قد يعتبره الطرف الآخر إيذانا لدوره كي يتحدث، وأحيانا يسارع الطرف الآخر متعمدا وينتهز الوقفة أثناء حديث الطرف المتحدث ليقفز من خلالها بحديثه معتبرا أنها وقفة نهائية تسمح له بالدور ليتحدث. وهنا قد يتحدث الطرفان في نفس اللحظة، وهذا يوضح أن الطرف الأول أصر على أن وقفته لأقل من نصف ثانية لم تعن أنه قد أعطى الدور للطرف الذي شرع في الحديث فيستمر حتى يكمل ما يريد أن يقوله.

إنه أحيانا يضطر أحد أطراف الحديث لمقاطعة الطرف الآخر عندما تزداد سرعة إيقاع الحديث وحدته. إن حدة نبرة الصوت تلعب دورا مهما

في تحديد معنى الكلمات وطبيعة الرسائل بين المتحدثين «وفلان لما يرخم نغمة صوته» (رقم 14).

إن المدلولين (18 ، 19) يتعلقان بظاهرة حدة الصوت والتوقف والصمت والمقاطعة أثناء الحوار (Stress, Silence, Pausing & Interruption) . وسوف يلي في الفصل الثاني عشر تفصيل لمفهوم التوقف والصمت والمقاطعة أثناء المحادثات والمعاني والتأثيرات المختلفة المتعددة التي تحدثها وأثر ذلك في سياق ونتائج الحوار.

- إنه في أثناء المحادثة يكون هناك عادة محاولات يبذلها طرفا الحوار لترشيح واختيار موضوع أو موضوعات المناقشة، وقد يختلفان وقد يفرض أحد الأطراف على الآخر موضوع أو موضوعات النقاش، وهذا الأمر قد يصل إلى ما يسمى بصراع قائمة الموضوعات أو Topic Agenda Conflict ولهذا الموضوع استراتيجيات عديدة يستخدمها أطراف الحوار، ولقد اتضح ذلك حينما حاول الطرف الأول إنهاء الموضوع «خلاص دعنا نتحدث عن شيء آخر» ولكن لم يستجب له الطرف الثاني وفرض نفس الموضوع للمناقشة موضحا سببه في ذلك (رقم 12) «ولم لا نتحدث عن مصيبة اجتماعاتنا» وهنا حاول الطرف الأول التمسك بإنهاء الموضوع (رقم 13) «لأن هذا صداع من نوع آخر» فبادره الطرف الثاني قائلا: «هذا هروب» (رقم 14) (مع زيادة عالية في نبرة صوته على مستوى مقولته بأكملها) وهنا أذعن الطرف الأول واستمر الطرف الثاني في مناقشة نفس الموضوع.

إن المدلولات المذكورة آنفا وما تلقيه من أضواء على مفاهيم حوارية متعددة سوف يتم تناولها بالتفصيل في الفصول القادمة، وهي توضح لنا وبصفة مبدئية جانبا من التعقيدات الملازمة لعملية الاتصال والتفاعل التي تصاحب الحوار اليومي ومضامينه في السياقات التفاوضية المختلفة التي عادة ما لا يلتفت إليها المتحدث العادي بنوع من التأمل المتعمق، ولكن يستجيب لها في إطار ردود أفعاله الحوارية بطريقة تلقائية لا تعطيه القدرة على اقتفاء الخطأ ونوعه الذي أدى إلى عدم التآلف مع الآخرين أو الشقاق في بعض الأحيان. إن هذه المدلولات التي تسلط الضوء على جانب من ديناميكيات الحوار تبرز أهمية مراقبة ما نقول من تعبيرات وما ننتهجه من استراتيجيات لغوية نفسية واجتماعية متعددة أثناء الحوار وحساب تأثيراتها

في السياقات المختلفة في المتلقي لها . إن تنمية هذا الإحساس والاستفادة من خبرة الدخول في المناقشات وتنقية ورفع كفاءة ما ننطق به لتوصيل الأثر المحدد والمراد للمتلقي والمرسل والتدرب على النواحي المتعلقة بهذا الأمر هو السبيل العملي لتحقيق كفاءة عالية في فهم طبيعة ديناميكيات الحوار وبالتالي نتمكن من التغلب على أهم معوقات العمل الجماعي الذي يمثل اللبنة الأولى لانطلاق عمليات التنمية المختلفة... من هنا كانت أهمية هذا الأمر حيوية، فإن من سمات هذا العصر بصفة عامة.. ومجتمعنا على وجه الخصوص وجود نسبة كبيرة من الخلاف بين الأفراد والجماعات ليس بسبب اختلاف يائس أو حاد في وجهات النظر أو بخصوص أمور حيوية، بل إن مصدره هو عدم وضوح ولبس الرسائل بين مرسلها ومستقبلها والعكس، بسبب عدم الوعي وسوء الفهم لطبيعة ديناميكيات الحوار في المقام الأول وما يحدثه هذا القصور من آثار سلبية شديدة في طرفي الحوار وينتج عنه عدم التآلف الذي قد يصل في كثير من الأحيان إلى حد الانشقاق والفرقة التي كان من الممكن تلافي حدوثها بيسر وبسهولة في أغلب الأحوال.

4 أنواع التفاوض وأنواع المفاوضات

هناك فرق وتداخل بين تعبيري «أنواع التفاوض» و «أنواع المفاوضات»؟ فالتعبير الأول يفيد بأن هناك مفاوضات الشراء وعقد الصفقات، وتلك الخاصة بين أصحاب الأعمال ونقابات العمال وغير ذلك من أنواع لا حصر لها في المجالات المختلفة القانونية والدبلوماسية والاجتماعية، وتلك الخاصة بتخطيط تدفق الأعمال والأنشطة مع الإدارات والجهات الأخرى وحل الصراعات والنزاعات بن الإدارات وتخصيص الموارد المحددة إلى آخره... ومن هنا فإننا لا يمكن أن نحصر أنواع المفاوضات بسهولة ويسر، لأن هذا النطاق واسع إلى أبعد الحدود، ولكن الذي يمكننا حصره في نطاق محدد هو أنواع التفاوض الرئيسية ونوجزها فيما يلي:

1 - اتفاق لصالح الطرفين:

وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة أو ما يعرف بمباراة «اكسب واكسب» الذي ذكرناه فيما سبق، ويكون التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، وهنا لا

بد أن تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبصورة ابتكارية للوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع...

أي العمل على طبخ فطيرة كبيرة تشبع كل طرف.. ولا بد أن يقتنع الطرفان بأنه لا بد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة. والاستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيها هي تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومده إلى مجالات جديدة.

2- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر:

وهذا النوع (Win-Lose) يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وكذلك يحدث بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى، كذلك يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يكون الهدف من التفاوض مرحليا، ولا تعني هنا النظرة المستقبلية كثيرا، والتي قد تتقلب فيها أوضاع موازين القوة، والاستراتيجيات التفاوضية المنتهجة هنا هي استراتيجيات تصارعية مثل إنهاك واستنزاف الخصم وتشويه وإحكام السيطرة عليه..

3- التفاوض الاستكشافي:

وهذا التفاوض يهدف إلى استكشاف نوايا الأجندة التفاوضية للأطراف المعنية وقد يتم من قبل طرف وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة.

4- التفاوض التسكيني أو الاسترخاء التفاوضي:

وهذا التفاوض يكون من أجل تسكين الأوضاع وربما تميعها إما لصعوبة البت فيها أو لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معا، وقد يعبر عن هذا النوع تبني استراتيجية الاسترخاء بعدم الانسياق لضغوط الأحداث، بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مدى أهمية ما يعرض أو يحدث، وأحيانا يكون المقصود بتبني هذه الاستراتيجية أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية وعلى إدارتها.

5- تفاوض التأثير في طرف ثالث:

ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض، ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

6- تفاوض الوسيط:

إن دراسة مثل هذا النوع من التفاوض تعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال، أو صراع الدول وإدارة الأزمات، وهذا ما يعرف في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، ففي حين أن الوسيط يتم اللجوء إليه باعتباره محايدا ومتحررا من قيود عديدة لا بد أن تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من تفاوض الطرف الوسيط يذهبون إلى أن هذا الوسيط يكون في كثير من الحالات متحيزا خاصة في المجال السياسي [68].

ولقد رأى توفال [69]، على سبيل المثال، أن الطرف الوسيط، وهو الولايات المتحدة في حالة عملية السلام في الشرق الأوسط هو في واقع الأمر طرف متحيز في عملية الوساطة نظرا للعلاقة الاستراتيجية والخاصة بين أمريكا وإسرائيل.. فلا شك إذن في أن هناك تصورات مختلفة لدور الوسيط وديناميكيات التفاعل المرتبطة بهذا الدور. ولقد أجمع العديد من الخبراء على أن مصر على وجه الخصوص كانت ناجحة إلى أبعد الحدود في استغلال ميكانزمات وجود طرف ثالث أو وسيط في إدارتها للأزمات خاصة في فترة عالم القطبين [70]... ولا شك أن السادات قد بدأ في حرب أكتوبر وقرر التعامل مع الولايات المتحدة من منطلق قدراته على القيام بحرب ناجحة محدودة ضد رغبة القوتين العظميين حينذاك، وكان في تعامله مع الولايات المتحدة قد استغل «الاتحاد السوفييتي» السابق إلى حد بعيد، فعندما طرد الخبراء الروس استطاع أن يحصل على سعي الروس تجاهه وحصل من خلال هذا السعي على أكبر صفقة سلاح من الروس عام 1972، وكانت حيوية لشن حرب أكتوبر 1973 ثم إنه بعد ذلك وبعد نزول القوات الأمريكية إلى أرض المعركة لإنقاذ إسرائيل قام السادات بخطوتين لحماية قواته من معركة غير متكافئة مع أمريكا: الخطوة الأولى تمثلت في طلبه

من الأمم المتحدة إصدار قرار بوقف إطلاق النار، وهنا يقول السادات: «لقد كان منطلق طلب وقف إطلاق النار أنني كنت وعلى مدى عشرة أيام أحارب وبمفردي تماما الولايات المتحدة ورأينا في المعركة أسلحة تستخدم لأول مرة» (71). وكانت الخطوة الثانية هي طلب نزول كل من قوات الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي معا لتنفيذ وقف إطلاق النار.. وهذه الخطوة تبعها تحرك عسكري سوفييتي، ودفع ذلك الولايات المتحدة لإعلان حالة الاستعداد النووي القصوى ردا وردعا لأي تحرك سوفييتي.. ولقد أكدت هذه الخطوة للمسؤولين الأمريكيين خطورة استغلال السادات للتناقضات بين القوتين ورغم أن اختياره كان هو التعامل مع الولايات المتحدة حيث إن مقولته الشهيرة إن 99٪ من أوراق اللعبة في أيدي الولايات المتحدة توضح بجلاء هذا الاختيار فإنه قد بدأ التعامل مع الوسيط الأمريكي بهذه الطريقة التي لعب فيها على تناقضات القوتين العظميين وهذا التصرف أجاده السادات، ويعرف في أدبيات العلوم السياسية بـ «طغيان الضعيف»(72) Tyrany of the weak.

إن السادات في واقع الأمر كان له نظرتان للولايات المتحدة، الأولى على كونها اللاعب الذي يراهن عليه للمساعدة على تحقيق السلام، ولكنه كان يدرك في النظرة الثانية أن هناك صورة الصديق الحميم لإسرائيل والمعادي له بطبيعة الحال، ومن ثم كانت استراتيجياته في محاولة استقطاب هذا الوسيط تذهب إلى الحد الذي يمكنه من الضغط على إسرائيل لتحقيق المصالح العربية.

تصنيفات Fred ikle **الخمسة**

في كتابه المهم الذي صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورجتاون (73). قدم Fred Ikle تصنيفا لأنواع التفاوض مبني على أهداف التفاوض الرئيسية الخمسة طبقا له وهي كالآتي:

1- التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة (Extension)

ويكون نوع التفاوض من أجل تطويل أمد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف المعنية مثل إعفاءات معينة أو تسهيلات عسكرية إلى آخره... وهنا يكون المحرك الأول هو انقطاع العقد أو الترتيب المعين سيؤدي

إلى تأثيرات سلبية في الطرفين أو أحدهما.

2- التفاوض من أجل تطبيع العلاقة (Normalization)

والمقصود هنا إعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو إنهاء احتلال مؤقت. ويضرب Ikle مثال العلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة عام 1949، أي عقب موقف غير عادي وبعد وقف قتال ووجود جو غير مستقر.

3- مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما (Redistribution)

ويكون الهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر.. وعادة ما يكون طابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار ويقدم مثالا هو إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس 39 على تسليم بقية بلاده للألمان..

4- المفاوضات الابتكارية (Inovation)

والمقصود هنا هو خلق علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة. الأمر الذي يكون من شأنه تغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف. ومن أمثلة هذا النوع مفاوضات تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة وما شابه ذلك.

5- مفاوضات التأثيرات الجانبية (Side Effects)

ويقصد ikle هنا تلك التأثيرات المهمة للتفاوض التي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية، بل المقصود هنا هو الأهداف الدافعة للتفاوض، مثل الحفاظ على الاتصال، ووقف أعمال عنف قائمة، أو محتملة واستطلاع مواقف الخصم، والقيام بالخداع والتضليل إلى آخره[74].

5 إطلالة على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري

يتسع موضوع التسويق التجاري إلى موسوعة خاصة بطبيعة الحال فهو شريان الحياة للشعوب والعالم أجمع، ويدخل في إطار مناقشته العديد من المحاور، وهذا يتضمن تعرف ما يسمى بالمزيج التسويقي Marketing Mix، وهذا يتعلق بالوسائل المنتهجة من قبل شركة ما لتخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج، والذي يتضمن ألا نأخذ بعين الاعتبار المنتج فقط، بل مكان السوق وبيئته من حيث الثبات والتغيير والتسعير وأساليب الترويج المناسبة داخل وعبر الثقافات، وهو بيت القصيد هنا، فإننا لا نركز على مفهوم الاستراتيجية الإدارية الخاصة بعملية وضع السياسات العامة والتنفيذية للإسهام في زيادة نمو المنظمة أو الشركة وربحيتها في الأجل البعيد وفي عملية التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا [75]، [76]. ولكننا نركز أساسا على الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنتج لما لهذه الاستراتيجيات من

امتداد لمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة.

وهنا نقول إن هناك استراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الاستراتيجيات هي:

1- الاستراتيجية الابتكارية Innovation Strategy:

وهي الاستراتيجية التي تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون. على سبيل المثال قيام شركة لأحذية الأطفال بإنتاج أحذية تضيء عند السير بها. وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة ذكية.. جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في مصر في عيد الفطر.. الأمر الذي أدى إلى بيع ملايين الأحذية في وقت قياسي. ولم يحدث هذا فقط من جراء الابتكارية في المنتج، بل من جراء الابتكارية في ذات الإعلان الذي أصبحت مفرداته متبادلة في الحوار اليومي من أجل إشاعة روح الدعابة...

2- استراتيجية التحصين Fortification Strategy:

وهي الاستراتيجية التي توظفها الشركة أو المنشأة بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها «للتحويط»على الزبون والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك.. وهذه الاستراتيجية توظف كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة.

وأحيانا يطلق على هذه الاستراتيجية اسم استراتيجية الاحتفاظ Retention Strategy بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنازل العملاء والبيع بالكاتالوجات وأحيانا تهتم المؤسسة بعمل أنشطة أو رحلات أو ندوات عن موضوعات مهمة تجتذب بها عملاءها... كذلك تعتمد هذه الاستراتيجية مثل معظم الاستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال الإعلان الغريب... مثل هذا الإعلان

عن سيارة الفولكس واجن حيث يقول المذيع «إنها ليست سيارة... إنها فولكس واجن»

مشكلة إلىI.B.M

وفي إطار هذه الاستراتيجية يفيدنا هذا الخبر الوارد في مجلة الى Economist الشهيرة [77] عن تأثير الهرم الوظيفي بشركة I.B.M في قطاع البحوث والتطوير... فلقد اكتشفت إدارة الشركة وجود ترهل شديد في عملية التواصل بين مركز التطوير والأبحاث وبين فروع الشركة ومندوبي المبيعات، مما أثر سلبا في منتجات وحركة مبيعات الشركة التي أصبحت تنافسها شركات صغيرة مقلدة لمنتجاتها، ولكنها لا تعاني من هذا الترهل والمركزية، هذا علما بأن قطاع الأبحاث والتطوير في هذه الشركة من أفضل القطاعات العلمية على مستوى العالم، فالشركة تنفق 6 مليارات دولار سنويا على هذا القطاع، كما أن باحثيها قد حصلوا على جائزة نوبل في الثمانينيات، ومن ثم كان على إدارة الشركة أن توظف استراتيجية التحصين للحفاظ على مكاسبها وإمكاناتها بحيث لا تضيع هذه الإمكانات في المنافسة مع شركات أصغر بكثير وأقل إمكانات خاصة اليابانية منها.

3- استراتيجية المواجهة Confrontation Strategy:

وهي تلك الاستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها.

4- استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة Harassment Strategy:

وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الاستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب

منتجاتهم للسوق، وهذه الاستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولا سيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة أو المؤسسة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة أو المؤسسة الموظفة لهذه الاستراتيجية، وهذه الاستراتيجية توظف من قبل شركات أو مؤسسات ليست لها قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجمهور في الأسواق وطريقة الإعلان عن منتج شركة ما من خلال مقارنته بمنتج مثيل له بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة الكوكا كولا مثلا لشركة البيبسي أو العكس جهارا نهارا، وهذا من الأمور الشائعة في الإعلام والإعلان الغربي في حين أن هذا الأمر ليس مسموحا به أصلا في القانون العربي الإعلاني.

5- استراتيجية النوعية المتميزة Quality Strategy:

وتوظف هذه الاستراتيجية من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، اعتمادا على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها..

مثال على ذلك أسعار تذاكر شركات الطيران ذات السمعة العالمية الرفيعة وأسعار نوع متميز من الشاي مثلا أو أسعار مطعم ما على درجة عالية من النظافة وحرفية الطهي الرفيعة أو أتعاب محام بعينه أو طبيب أو استشاري ممن تسبقهم سمعتهم...

ولعل الجمهور العربي يتذكر هذا الإعلان عن أحد أنواع الشاي، يقول أحد الممثلين المعروفين عبارة «Quality يافندم» في محاولة لترويج المنتج من منطلق الاعتماد على النوعية المتميزة بصورة مباشرة ومرحة تعتمد على «بحة صوت» وطريقة إلقاء هذا الممثل أساسا...

وربما ينطبق على هذه الاستراتيجية المثل المعروف القائل «الغالي ثمنه فيه».

فهنا لا تبالي الشركة أو المؤسسة بارتفاع السعر لأنها تعتمد على قناعة المستهلك بصحة مثل هذا المثال ونوعية المنتج فائق الجودة.

6- استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة:

Primary Demand Strategy

وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، إما من خلاله زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة... مثلما تقوم شركة إنتاج شامبو معين (مثل شامبو جونسون) بتسويق نوع من ذات نوع الشامبو للأطفال ليستخدمه أيضا الكبار، أو من خلال فرص البيع بالتقسيط أو منح الائتمان للموزعين... وكذلك من خلال خلق استخدامات جديدة لسلع راهنة أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة.

المزيد من التفاصيل بخصوص مثل هذه الاستراتيجيات في التسويق والإدارة راجع (78و79و80).

٦ البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات

تمهيد

لا شك أن تحليل البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي والتفاعلات الإنسانية بصفة عامة له أهمية قصوى في الفهم الحقيقي والعميق لأبعاد العملية التفاوضية والتفاعل بين البشر.

وهذا البعد العلمي كثر الحوار عنه في الداخل والخارج إلا أن العديد من الآراء الواردة في حوارات التيارات المختلفة في واقعنا العربي الإسلامي غالبا ما تشير اليه على أنه مدخل ووسيلة لاختراقنا وأن الجهات الأجنبية بأشكالها المختلفة تهتم بهذا البعد بهدف اختراقنا وتقطيع أوصالنا.

ولكن قبل الخوض في تفاصيل هذا الأمر نود أن نوضح أن هذه النوعية من الدراسات العلمية مثلها مثل دراسات الانشطار النووي واستخدام الذرة وأي عمل آخر، من الممكن أن تستغل في أسمى الأهداف لصالح خير البشر والجماعة الإنسانية، وتعرف سلوكياتها للتعايش معها، ومعرفة أقصر

الطرق للتفاهم وتجنب سوء الفهم، وكذلك فإنه من الممكن أن تستغل في أسوأ وأحط الأهداف، أي بهدف رصد السلوكيات وأنماط الفعل ورد الفعل بهدف الاختراق وإشاعة الفتن والمهالك وتمزيق الأوصال..

هذه الأمور واردة ولا بد أن نعي أنها متبادلة بين شعوب العالم، ولكن لا شك أننا بحاجة ماسة أكثر من غيرنا-وعلى الأخص أكثر من أعدائنا وخصومنا - لتعرف نتائج مثل هذه الدراسات والخوض فيها واعتبار نتائجها في تفاعلاتنا مع الغير، خاصة أن ثقافتنا العربية الإسلامية تستند إلى صد عدوان الآخرين واحتوائه والقيام بمبادآت ومبادرات إنسانية سوية تعرف الحب والتسامح والقوة في آن واحد....

فهي ثقافة تختلف عن ثقافات أخرى عديدة تتسم بالعدوانية والشراسة والحقد والتوسع ولا شك أن أهم الصراعات التي نواجهها في هذه الآونة هو الصراع مع الفكر الصهيوني الذي تجلى في أحداث عديدة آخرها حدثان اتسما بأقصى درجات العدوانية والحقد في أثناء «عملية السلام» أي بعد فتح «ملف السلام!!»

أحدهما حينما شنت إسرائيل عدوانا عسكريا واسع النطاق في يوليو 1993 على لبنان، والآخر عندما وقعت مجزرة الحرم الإبراهيمي في فبراير 1994، وكل من الحدثين قد فتحا من جديد تأمل مكنونات وعناصر الاعتبارات الثقافية التي تحرك وتغذي وتدفع بمثل هذه الأحداث، وكيف أن الأمر قد بات مرتبطا بأهمية وضع شروط ثقافية للتسوية السلمية في منطقتنا، فلا شك أن أعتى الصراعات في هذا العالم لم تحل ولن تحل إلا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار منطق ومنطلقات المعطيات الثقافية التي تمثل الأطر المرجعية للمفاوضين، فإذا أصرت إسرائيل مثلا على اعتبار القدس العاصمة الأبدية لإسرائيل لمعتقدات دينية وثقافية، فإن العرب والمسلمين لن يرضوا بهذا أبدا أيضا من منطلق معتقدات دينية وثقافية كذلك.

ولعل ما يلقي الضوء على ضرورة وحتمية التعامل العادل مع هذه الأبعاد الثقافية بهدف التسوية السلمية هو ما حدث مؤخرا حينما سارعت الصحف والمصادر الإعلامية الإسرائيلية بالإعلان عن أن الرئيس كلينتون قد صرح بأن القدس هي عاصمة إسرائيل، وبأنه اتفق مع إسحق رابين على ذلك، وهذا عكس ما صدر من قرارات دولية في هذا الصدد.

وهنا ثارت بالطبع ثائرة الدوائر العربية والإسلامية ونفت واشنطن هذه الأنباء التي حورتها إسرائيل واهتمت بأن تصدر تصريحات أخرى مفاده أن هذا الأمر سيظل موضع تفاوض وحوار. وهذا الأمر يحثنا على أن نؤكد أنه دون إدراج الشروط والمعطيات الثقافية في عملية السلام بصورة عادلة سيظل الصراع حادا وقائما، وسيكون السلام هشا ولن تكون له صفة الدوام...

ومسألة اعتبار الأبعاد الثقافية في عمليات التفاوض-خاصة في ظل ما يسمى الآن بالحروب الثقافية وإدراج الإسلام في حرب ومعركة مع الحضارة الغربية أو غيرها-أصبحت من الأمور المؤسفة والملحة والتي تدعونا إلى إدارة نوع من التفاوض في شكل حوار بناء وإيجابي وعادل بين الحضارات، وهذا ما سنشير إليه تحت تعبير «التفاوض الكوني» في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

مفاوضات 2+ 4

ولعلنا نتذكر أن أمر تناول الأبعاد الثقافية للصراعات قد تمت معالجته في العديد من المفاوضات الدولية المهمة، وأقربها تلك المفاوضات التي عرفت باسم (2 + 4) وهو إشارة للأربعة المنتصرين في مفاوضاتهم مع الألمانيتين بخصوص توحيدهما والسماح بالوحدة الألمانية، وكانت اهتمامات الأربع المنتصرين (أمريكا والاتحاد السوفييتي وفرنسا وإنجلترا) تنصب على توصيل رسالة ذات بعد ثقافي في المقام الأول مفادها:

أن السماح بوجود ألمانيا القوية أو التي ستكون قوية جدا من خلال الوحدة يحتم عليها ألا تحاول مرة أخرى أبدا أن تقول لأي من جيرانها كيف يعيشون، وأي رب يعبدون، وعليها «أن تكون في حالها في هذا الصدد». كذلك على ألمانيا أن تتخلى عن فكرة «التآمر المريض» الذي افترضته في جيرانها من القوى الأوروبية، الأمر الذي دفعها إلى التسبب في حربين عالميتين الأولى والثانية

. ففي الفترة التي سبقت الحرب العالمية كانت «ألمانيا» محبطة وتشعر بأنها قد سُرقت وحُرمت من نصيبها من المستعمرات وبأن القوى الأوروبية التي كانت القوى العظمى في ذلك الوقت لم تعبأ بها ومن ثم خافت ألمانيا

من قوة فرنسا في ذلك الوقت وخافت أن تنتقم لهزيمتها أمام ألمانيا في حرب عامي 1870-1871 ومن ثم كان إصرار قادة ألمانيا على تحسين موقفهم من جراء هذه المخاوف هو ذاته العامل الذي أدى إلى إشعال الحرب العالمية الأولى...

كذلك فإن اندلاع الحرب العالمية الثانية كان بسبب صراع بدأ باستفزازات ألمانيا النازية، وكان في الواقع استمرارا للحرب العالمية الأولى حين قررت ألمانيا بناء إمبراطورية مبنية على إخضاع ومحو شعوب الجزء الشرقي من القارة الأوروبية (81: 36-43).

إذا كان ما قدمناه يعتبر بمثابة توضيح لمنطلقات تناول البعد الثقافي بقدر من الأمثلة العامة فإن ما سوف ننتقل إليه الآن هو محاولة لتقديم أمثلة أكثر دقة وتحديدا من خلال بعض ما يقدمه لنا خبراء علم اللغويات الاجتماعية والعرقية، أو ما يسمى أيضا بمجال التواصل عبر الثقافات والذي أصبح منتجا لعشرات بل مئات الأبحاث عن عملية التواصل عبر الثقافات، ولكن نضيف هنا إلى ما سيذكر في هذه الأجزاء التالية من هذا الكتاب موجزا ومناقشة لما قدمه Jeswal Salacuse في كتابه بعنوان «عقد الصفقات والتفاوض في الأسواق الدولية» [82].

وهنا يذكر عشرة عوامل تؤثر بها الثقافات في المفاوضات، حيث يذكر أن لها تأثيرا مباشرا بوجه عام في عملية صنع الصفقة ذاتها.

ومعرفة هذه العوامل تسمح للمفاوض المدير الذي يدخل مفاوضات دولية بتحليل المفاوض الذي يواجهه والجدول التالي (83: 87) يوضح هذه العوامل العشرة، وكيف تختلف من خلالها طبيعة المفاوضين طبقا لثقافاتهم المختلفة:

ويذكر Salacuse

إذ على حين يميل الأمريكيون إلى أن يكونوا من النوع (أ) واليابانيون من النوع (ب) فإن الروس، والألمان، والبولنديين، قد تكون لديهم خصائص تفاوض مستخرجة من كل من النوعين (أ)، (ب) «راجع الملحق رقم (3) الخاص بوصف محتويات دورة في الدبلوماسية ومهارات التفاوض عبر الثقافات مع قائمة بأهم المراجع الخاصة بالاختلافات الثقافية وأثرها في عملية التفاوض وهو الأمر الذي يحتاج إلى دراسة تفصيلية أخرى».

جدول رقم ٢

اختلاف المنطلقات الثقافية التفاوضية

الخاصـــــية	المفاوض من النوع أ	المفاوض من النوع ب
١ – الهدف	العقد	العلاقة
٢– المواقف	فوز/خسارة	فوز/فوز
٣– الأساليب الشخصية	غير رسمي	رسمي
٤– الاتصالات	مباشرة	غير مباشرة
٥– الحساسية للوقت	مرتفعة	منخفضة
٦– النزعة العاطفية	منخفضة	مرتفعة
٧– شكل الاتفاق	محدد	عام
٨– بناء الاتفاق	من أسفل لأعلى	من أعلى لأسفل
٩– تنظيم الفريق	زعيم واحد	إجماع رأي
١٠– تحمل المخاطر	مرتفع	منخفض

ولتوضيح عناصر الجدول أعلاه نوضح ماذا يقصده Salacuse بكل منها فيما يلي:

١ – هدف التفاوض: عقد أم علاقة؟

يذكر Salacuse أن هناك سؤالا مبدئيا، وهو هل لدى الجانبين في المفاوضات نفس الهدف؟ وهل ينظران إلى عملية صنع الصفقة من نفس الزاوية؟ فمن الممكن أن يفسر رجاله أعمال من ثقافات مختلفة الهدف من مفاوضاتهما ذاتها بأشكال مختلفة. فهدف مفاوضات الأعمال لدى الكثيرين من الأمريكيين هو أولا وفي المقام الأول الوصول إلى عقد موقع عليه يحدد مجموعة من الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين بدقة، وهو

موقف يمكن تلخيصه في عبارة موجزة «إن الصفقة هي الصفقة».

صديقي كارتر.. وصديقي ديستان وصديقي...!

ويعتبر غالبية اليابانيين ومجموعات ثقافية أخرى مثل الثقافة المصرية والعربية أن هدف المفاوضات ليس عقدا موقعا عليه، بل علاقة بين الجانبين في المقام الأول. ولعلنا نتذكر هنا كيف كان يتفاعل الرئيس السادات مع زعماء الغرب؛ فكان دائما ما يقول «صديقي كارتر وصديقي ديستان وصديقي شاوشيسكو» والعديد من الآخرين، وكان دائما ما يركز على جذور هذه العلاقات، فكان يقوله للرئيس بومبيدو من بعد ديستان: «أنا من الريف وأنت كذلك من الريف وعلينا أن ندعم من أخلاق القرية في السياسة»، وكان يقول لكارتر: «أنا متدين وأنت متدين... وعلينا أن نزرع في السياسة أخلاق وقيم الأديان». وما ورد يؤكد أهمية النظر للعملية التفاوضية على كونها علاقة الأمر الذي استجاب إليه هؤلاء الزعماء في تفاوضهم مع السادات... حتى أن هنري كيسنجر «صديق» السادات أيضا كان يحضنه ويقبله عند لقائه... مما يؤكد أنه-أي كيسنجر-تفهم منطلق التعامل مع السادات، أي التعامل والتفاوض معه بعد أن عرف نقطة التركيز الثقافية، أي أن الأمر علاقة أكثر منه عقدا، ومع أن العقد المكتوب يعبر عن علاقة، إلا أن جوهر الصفقة هو العلاقة ذاتها. ويكون توقيع العقد بالنسبة للأمريكيين هو إغلاقا للصفقة، على حين يمكن أن يسمي توقيع العقد عند اليابانيين بصورة أكثر ملاءمة «بدء علاقة».

ويقول Salacuse إنه إذا جلس المفاوض الذي هدفه «العلاقة» على الجانب الآخر من المائدة، فعلينا أن ندرك أن مجرد إقناعه بقدراتنا على تسليم عقد منخفض التكاليف لن يكسبنا الصفقة، إذ علينا أن نقنعه بدلا من ذلك في أول لقاء بالذات أن لدى المنظمات أو الهيئات التي نمثلها القدرة على إقامة علاقة مجزية على المدى الطويل (84: 75).

2- موقف التفاوض: فوز / خسارة، أم فوز / فوز؟

يحاول Salacuse أن يقدم تفسيرا ثقافيا هنا للموقفين الرئيسيين لعملية التفاوض، وهو إما أن تكون المفاوضات عملية يستطيع كلاهما أن يكسب

من خلالها (فوز/ فوز)، أو عملية يفوز خلالها بحكم الضرورة جانب واحد ويخسر الآخر (فوز/ خسارة) وعندما تبدأ المفاوضات، فإنه من المهم معرفة أي من النوعين يكون المفاوض الذي يجلس تجاهك، فإن كان لدى أحد الجانبين قوة مساومة أكبر مما لدى الآخر بكثير، يكون لدى الجانب الأضعف ميل إلى اعتبار المفاوضات موقف (فوز/ خسارة) إذ إن كل كسب للجانب الأقوى سيكون بصورة أو بأخرى آلية خسارة للطرف الأضعف. وكما قال مدير هندوسي: «إن المفاوضات بين القوي والضعيف أشبه بالمفاوضات بين الأسد والحمل، لأن الحمل سوف يؤكل بالتأكيد» ومفاوضو (فوز/ فوز) يعتبرون صنع الصفقة عملية تعاونية وحلا للمشكلات، على حين يرى مفاوضو (فوز/ خسارة) إنها عملية مواجهة.

شعور الدول النامية

ويذكر Salacuse أن المسؤولين بالدول النامية غالبا ما ينظرون إلى مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى متعددة الجنسيات باعتبارها مسابقات (فوز/ خسارة)، ففي خلال مفاوضات عقود الاستثمار مثلا، يعتبرون أن أية أرباح يكسبها المستثمر هي خسائر للدولة المضيفة بشكل آلي. ونتيجة لذلك فإنهم قد يركزون بشكل ثابت في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من أن يكتشفوا كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع لكل من المستثمر والدولة المضيفة (85: 76).

المفاوضات غير المتكافئة

إن تعليقنا على هذا الأمر يكمن في أهمية أن يتخلى المفاوض الممثل للموقف الأضعف على أنه منهزم أو مغلوب أو خاسر لا محالة بسبب ضعف موقفه، ولكن تاريخ التفاوض وخاصة ما يعرف بما يسمى بالمفاوضات غير المتكافئة [86] (Asymetrical Negotiation) يفيدنا أن الإصرار على الثبات وتعظيم هامش قدراتك كمفاوض هو أفضل الاختيارات في كل الأحوال. فمن أشهر المفاوضات المهمة مفاوضات بنما وأمريكا حول قناة بنما... فإذا فكر المفاوض البنمي أن المفاوض الأمريكي هو الأقوى من كل زوايا الحسابات لما دخل المفاوضات أصلا، وهو ما لم يفعله المفاوض البنمي، ولذا كانت نتيجة

المفاوضات لصالح بنما. وهناك حالات عديدة على مستوى التفاوض الإداري والاجتماعي الذي تمكن فيها الكثير من المفاوضين أن يحققوا كثيرا من بنود أجنداتهم التفاوضية رغم عدم التكافؤ مع خصومهم بالابتكار والإصرار والمهارة، وهذا الأمر سنتعرض له بالتفصيل في أعمال قادمة.

3- الأسلوب الشخصي: غير رسمي أم رسمي؟

يقول Salacuse إن أسلوب المدير على مائدة التفاوض يوصف بأنه رسمي أو غير رسمي.

أي مثلا هل يستخدم الألقاب أم لا؟، وكيف يلبس ثيابه، ويتحدث ويتفاعل مع الأشخاص الآخرين؟! فالمفاوض ذو الأسلوب الرسمي يصر على أن يخاطب أعضاء الفريق الآخر بألقابهم، ويتجنب سرد النوادر الشخصية، ويمتنع عن توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية لأعضاء الجانب الآخر، أما الأسلوب غير الرسمي للمفاوض، فهو يحاول أن يبدأ المناقشة على أساس استخدام الاسم الأول، ويسعى بسرعة لإقامة علاقات شخصية وودية مع الفريق الآخر، وقد يخلع سترته «ويشمر» أكمامه عندما يبدأ صنع الصفقة بحماسة. ولكل ثقافة شكلياتها الخاصة التي لها معناها الخاص. وهناك وسائل أخرى للاتصال بين الأشخاص الذين يشتركون في تلك الثقافة.

فالشخص الأمريكي أو الأسترالي يعتبر مناداة شخص باسمه الأول عملا وديا ومن ثم فهو أمر طيب. أما في ثقافات أخرى، كالفرنسية واليابانية، أو المصرية والعربية بالقطع، فإن استخدام الاسم الأول في أول اجتماع قد يعتبر عملا يدل على عدم الاحترام، ومن ثم فهو أمر سيئ لمن لا يستوعب هذه الفروق الثقافية، ومن ثم يجب على المفاوضين مراعاة احترام الشكليات المناسبة لكل ثقافة حتى لا يحدث سوء تفاهم لا داعي له. والأسلم بوجه عام اتخاذ موقف رسمي دائما، والانتقال تدريجيا إلى مواقف غير رسمية إذا سمح الموقف بذلك، وتختلف درجات الرسمية المناسبة من ثقافة إلى أخرى. ومن الأمثلة الموضحة لذلك، أن عدم الرسمية في السودان، وهو بلد عربي، أسهل وأسرع تقبلا منه في مصر جارتها العربية على نهر النيل، هذا على حد قول 80: 82(Salacuse).

رفع الكلفة بين المصريين والأمريكيين

وننتقل من بحث Salacuse إلى بحث آخر أجراه Reymond Cohen عن التحليل الثقافي للعلاقات المصرية الأمريكية (88) ووجد فيه أن تفاعلات المصريين مع الأمريكيين تتسم برفع الكلفة والتوجه غير الرسمي في الحوار في حين أن الأمريكيين يتسمون ثقافيا بتفضيل الموقف الرسمي وأشكال الرسمية أكثر في الحوار. وإذا كان ما ذهب إليه هذا الباحث له أساسه من واقع العديد من التفاعلات إلا أن هناك نوعا من التعميم الزائد. فهناك قدر كبير ولا بأس به من تفاعلات المصريين والأمريكيين ومع غيرهم من الثقافات الأخرى تتسم بالرسمية وأحيانا بالرسمية الشديدة إذا ما شعروا برسمية أو كلفة الآخرين. إذن فرؤية الباحث إن هذا الفارق الثقافي هو أحد أسباب مصادر سوء الفهم أو التفاهم بين الأمريكيين والمصريين هي مقولة تحتاج إلى تحديد وإثبات كمي للتفاعلات ولطبيعة وحيثيات السياقات حتى يكون أكثر علمية.

4- الاتصال: مباشر أم غير مباشر؟

يذكر salacuse هنا ما أكده العديد من الباحثين في مجال علم اللغويات الاجتماعي من قبله مثل Tannen(89) و Chafe(90) وغيرهما من أن طرق الاتصال بين الثقافات تختلف، فالبعض يؤكد على طرق الاتصال المباشرة والبسيطة، على حين يعتمد آخرون بشدة على وسائل غير مباشرة ومعقدة. وقد تستخدم الأخيرة أسلوب اللف والدوران وأشكالا من التعبيرات المجازية في الخطاب وتعبير الوجه، والإيماءات، وأنواعا أخرى من لغة الجسد ولا شك أن لغة الجسد Body Language تحتاج إلى دراسات عديدة خاصة في واقعنا العربي وفي إطار تفاعلاتنا مع ممثلي الثقافات الأخرى (91). وفي ثقافة تقدر الأسلوب المباشر، مثل الألمان على حد قول Saulacuse، تستطيع أن تتوقع أن تتلقى ردا واضحا ومحددا على الأسئلة والمقترحات. وفي الثقافات التي تعتمد على الاتصال غير المباشر، قد لا تحصل على رد الفعل على اقتراحك إلا بتفسير سلسلة من العلامات، والإيماءات وتعليمات يبدو أنه لا نهاية لها. أما الشيء الذي لن تحصل عليه في أول اجتماع فهو الالتزام أو الرفض المحدد.

وقد يؤدي وجود نزاع في أية مفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من الاتصال غير المباشر، ويعطينا Salacuse مثالا قائلا: إنه في إحدى الحالات كانت مؤسسة صناعية أمريكية صغيرة توجد في نيويورك تواجه صعوبة في الدفع لمورديها اليابانيين، الذين كانوا يطالبون بنقودهم دون جدوى لبعض الوقت. وكانت الشركة الأمريكية متحالفة مع شريك كندي للقيام ببعض أعمال في كندا، وذات يوم اتصل اليابانيون بالشخص الكندي وطلبوا الاجتماع به في مكتبه بتورونتو، وهو ما وافق عليه الكندي. وعندما وصل اليابانيون إلى الاجتماع سألوا: أين جون، صاحب الشركة الأمريكية؟ وأجاب الكندي في دهشة أنه ليست لديه أية فكرة عن أنهم كانوا يريدون رؤية جون، فقالوا: إنهم يريدون ذلك فعلا، وسألوا الكندي عما إذا كان يمانع في الاتصال بجون ودعوته إلى تورونتو للالتقاء بهم. وبعد أن تلقى جون المكالمة طار إلى تورونتو لإجراء مناقشات حول مشكلاته المالية. وهكذا عقد اليابانيون الاجتماع الذي كانوا راغبين عن ترتيبه بشكل مباشر [92].

5- الحساسية للوقت: مرتفعة أم منخفضة؟

يذكر Salacuse أن مناقشات أساليب التفاوض الوطنية تعتبر دائما مواقف الثقافات المعينة إزاء الوقت، ولهذا يقال إن الألمان مثلا يلتزمون الدقة دائما في مواعيدهم والمكسيكيين يأتون عادة متأخرين، واليابانيين يتفاوضون ببطء، أما الأمريكيون فهم سريعون في صنع الصفقات. ويجادل بعض المعلقين بأن بعض الثقافات تعطي الوقت قيمة أكثر من غيرها، غير أن ذلك قد لا يكون وصفا دقيقا للموقف، إذ إنهم على الأصح يقيمون قدر الوقت المخصص للهدف بصور مختلفة، وقياسه إزاء الهدف الذي يسعى المفاوضون لتحقيقه. فالصفقة بالنسبة للأمريكيين تعتبر «عقدا موقعا عليه»، وأن «الوقت مال»، ولذلك فهم يريدون صنع الصفقات بسرعة، ومن ثم يحاولن الأمريكيون تقليل الشكليات إلى أدنى حد والبدء فورا في العمل. أما بالنسبة لأعضاء ثقافات أخرى ممن يعتبرون أن هدف المفاوضات هو خلق علاقة وليس مجرد توقيع عقد، فإنهم يحتاجون إلى استثمار الوقت في عملية التفاوض حتى يستطيع الجانبان أن يتعرف كل منهما الآخر جيدا، وتحديد ما إذا كانوا يرغبون في بدء علاقة طويلة الأجل. وقد ينظر

الجانب الآخر إلى المحاولات العدوانية لتقصير وقت المفاوضات على أنها محاولات (عدوانية أو شرسة لإخفاء شيء ما أو «كروت» للمفاوضات ويتسبب هذا بدوره في إحداث نوع من الثقة. ولا بد من أن توضع هذه العناصر في الحسبان عند تخطيط وإعداد مواعيد جلسات التفاوض، والتعامل مع عوامل أخرى تؤثر في سرعة المفاوضات [93].

6- النزعة العاطفية: مرتفعة أم منخفضة؟

يذكر Salacuse أن الحكايات حول سلوك التفاوض لأشخاص من ثقافات أخرى تشير دائما إلى ميل مجموعة معينة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية. ووفقا للقوالب الجامدة، فإن أبناء أمريكا اللاتينية يظهرون عواطفهم على مائدة المفاوضات، أما اليابانيون فهم يخفون مشاعرهم. والثقافات المتنوعة لها قواعد مختلفة فيما يتعلق بملاءمة إظهار العواطف، وهذه القواعد تجلب أيضا إلى مائدة التفاوض عادة. (82:82)

الأمريكيون قد يذهبون للطبيب النفسي لمجرد الحوار فقط!

ولعلي أتذكر هنا مثالا آخر من واقع التجربة الخاصة عن موضوع إظهار العاطفة والشعور، وخصوصياتها في عمليات التفاوض اليومي أثناء فترة ابتعاثي للولايات المتحدة للحصول على درجاتي العلمية، حين كنت أتفاعل مع أحد الزملاء الأمريكيين الذي كان يقيم معي في المنزل نفسه، ووجدته مكتئبا لعدة أيام، وفي أثناء تناولي العشاء، وهو يجلس أمامي على المائدة نفسها وجدت أن اللياقة وحسن الجوار يتطلبان مني أن أسأله ماذا بك؟! فوجدته يتردد في إخباري، فغيرت موضوع السؤال وتحدثنا عن نشرات أخبار ذلك اليوم، وكانت الأخبار تحمل أنباء من الشرق الأوسط، وتطرقنا إلى موضوع الاختلاف الثقافي الكبير في رؤيتنا لنفس الأحداث. وإذا به يتطرق إلى هذا الاختلاف الثقافي ولكن من زاوية أخرى مشيرا إلى أنه بالفعل مكتئب لظروف اجتماعية... وأنه يذهب إلى طبيب نفساني يحكي له... وأنه كغيره من الأمريكيين لا يحبون-طبقا للمعايير الثقافية لديهم-أن يتحدثوا عن عواطفهم أو أخبارهم الخاصة لأي شخص آخر بسهولة، لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان أو الإساءة للآخرين بتفريغ همومهم الخاصة

بهم، ومن ثم فمن الأسهل بكثير أن يذهبوا للطبيب النفسي ليس لمرض نفسي فقط حسب كلمات موري زميلي بجامعة تكساس، ولكن للكلام معه عن أي موضوع خاص يتعلق بالعواطف.

انطباعات غير دقيقة عن عاطفة اليابانيين!

أحسب أن إظهار العواطف والحوار حولها يختلفان بالقطع من ثقافة إلى أخرى، ولعل هذا يؤثر أيضا في طبيعة العلاقة. ولكن ما نأخذه على Salacuse في مثاله عن اليابانيين أنه لم يتقص تلك المقولة عن «أن اليابانيين يخفون مشاعرهم عكس بعض الثقافات الأخرى» فمقولته منقوصة الدقة، وشرحها وتفسيرها الثقافي الصحيح والأدق نجده في بحث آخر مهم كتبه Howard zandi الأستاذ بجامعة هارفارد بعنوان «كيف تتفاوض في اليابان؟»[94] حيث على أن خبرته في تحليل البعد الثقافي للمفاوضات التجارية بين الولايات المتحدة واليابان قد أثبتت أن اليابانيين يتسمون بقدر عال جدا من الحساسية العاطفية وأعلى من الأمريكيين، ولكن عندما تحدث عما أسماه «بإخفاء المشاعر أو العاطفة» وهي المقولة التي أوردها Salacuse في بحثه فقط، يضيف Zandt فيقول على لسان أحد الأساتذة اليابانيين بجامعة طوكيو قوله: «إنه وبعد دراسة سلوكيات الأوربيين والهنود والأمريكيين لعدة سنوات، أجد أن اليابانيين عاطفيون بنفس القدر بل وأجدهم أكثر عاطفية لدرجة أنني أمثلهم بالإيطاليين، إلا أن الفرق الرئيسي هو أن العاطفة اليابانية يتم التعبير عنها لصالح الآخرين، على حين تعكس العاطفة الإيطالية مشاعر الإيطاليين في لحظة ما دون أن يتم التعبير عنها لخدمة أو لمراعاة الآخرين كما هي الحال عند اليابانيين..».. ويضيف الأستاذ الياباني قائلا: «إن مثل المشاعر الإيطالية هو الذي يخفيه اليابانيون في تفاعلاتهم، وهو الأمر الذي يخفق الغرباء في فهمه بخصوص طبيعة الثقافة اليابانية» [95].

7- شكل الاتفاق: عام أم محدد؟

ينتقل بعد ذلك Salacuse إلى هذه النقطة السابقة فيقول: إن العوامل الثقافية تؤثر أيضا في شكل الاتفاق الذي تحاول الأطراف صنعه. فالأمريكيون يفضلون بوجه عام عقودا مفصلة للغاية، تحاول التنبؤ بكل

الظروف المحتملة، ومهما كان ذلك أمرا غير محتمل إلا أن السبب هو أن «الصفقة» هي العقد ذاته، ولا بد أن يرجع المرء إلى العقد لكي يحدد كيف يعالج موقفا جديدا قد يظهر. وهناك ثقافات أخرى، كالصينية تفضل أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة بدلا من قواعد مفصلة. لماذا؟ لأنه كما يقال إن جوهر الصفقة هو علاقة الثقة التي تقدم بين الأطراف فإذا نشأت ظروف غير متوقعة فعلى الأطراف أن ينظروا إلى علاقتهم، وليس إلى العقد، لحل المشكلة. وهكذا فإن الأمريكيين يندفعون إلى مائدة المفاوضات في بعض الحالات، للتنبؤ بكل الحالات التي قد تطرأ، وهو سلوك قد يعتبره أشخاص من ثقافات أخرى دليلا على عدم الثقة في العلاقة الضمنية. ويزعم بعض الأشخاص أن الاختلافات على شكل الاتفاق يرجع سببها إلى قوة مساومة غير متكافئة بين الأطراف وليس بسبب الثقافة. ففي الموقف غير المتكافئ في قوة المساومة، يسعى الطرف الأقوى دائما إلى أن يكون الاتفاق تفصيليا حتى «تغلق» الصفقة في كل أبعادها المحتملة، على حين يفضل الموقف الأضعف اتفاقا عاما ليعطيه مجالا لكي «يتخلص» من الظروف المعاكسة التي لا مناص من أن تحدث مستقبلا. وهكذا وعلى حد قول Salacuse فإن الكوميون الصيني باعتباره الطرف الأضعف في مفاوضات مع شركة متعددة الجنسيات سوف يسعى للوصول إلى اتفاق عام كوسيلة لحماية نفسه مما قد يحدث مستقبلا. ووفقا لهذه النظرة، فإن البيئة وليست الثقافة هي التي تحدد هذه الخاصية للتفاوض [96].

ولعل ما ذكره Salacuse في هذا الصدد له أساسه من الصحة في واقع التفاعلات ولكن لا بد أن نتنبه إلى أنه وفي سياقات أخرى يختلف الأمر، خاصة في مجال التفاوض القانوني سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الدول، كما يحدث في قرارات الأمم المتحدة فمثلا كثير من قرارات الأمم المتحدة قد تمت صياغتها بغموض وبعمومية في العديد من فقراتها وعن عمد حتى تتمكن الهيئة الدولية من إصدارها على أن يتم التفاوض على تلك العموميات أو النواحي الغامضة فيما بعد [97].

إطلالة على عمومية اتفاق غزة-أريحا أولا

في إطار هذه النقطة السابقة الخاصة بشكل الاتفاق من حيث كونه

عاما أو محددا لا بد أن نطرح هنا فقط عدة أسئلة من شأنها إلقاء الضوء على واحد من أكثر الاتفاقات عمومية في تاريخ المفاوضات السياسية. وبالرغم من تعقيدات هذا الموضوع بصفة خاصة حيث يختلط فيها الدافع السياسي بالمنطلقات الثقافية، فإننا نتساءل هنا : هل هذه العمومية الشديدة في الاتفاق ترجع إلى ضعف الموقف التفاوضي النسبي للطرف الفلسطيني؟ إذا ما اعتبرنا تفسير Salacuse في هذا الصدد كما في حالة نظرة الصينيين على حسب المثال السابق.. أم أن الاتفاق قد صيغ في ذلك الوقت بهذا الأسلوب العمومي حتى يستغله الطرف الإسرائيلي عند تنفيذ بنوده وتبعاته فيما بعد؟ أم أنه صيغ بهذه العمومية كما سمعنا من بعض الخبراء المتحمسين ليؤكدوا أن الاتفاق هو في جوهره بناء يركز على إيجاد علاقة جديدة وآفاق جديدة؟!... ولا شك أن الأحداث التي تلت هذا الاتفاق وتلك القادمة التي هي في علم الغيب سوف تخبرنا عن الإجابة الأدق والأصح لهذه الاستفسارات..

8- بناء الاتفاق: من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل؟

يقول Salacuse إن الاتفاق يتعلق بسؤال عما إذا كان التفاوض لصنع صفقة أعمال هو عملية مؤثرة أم استنتاجية؟ وهل نبدأ بالاتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محددة، أم نبدأ باتفاق على أمور محددة كالسعر، وموعد التسليم، ونوعية المنتجات، والمبلغ الإجمالي للعقد؟

إن الثقافات المختلفة تميل إلى تفضيل أسلوب على الآخر، ونقول إن الأفراد أنفسهم يختلفون من فرد إلى آخر في هذا الصدد.

ويذكر Salacuse أن بعض المراقبين يعتقدون أن الفرنسيين يفضلون البدء بالاتفاق على المبادئ العامة، على حين يميل الأمريكيون إلى الاتفاق أولا على أمور محددة. فالتفاوض على صفقة بالنسبة للأمريكيين هو أساسا صنع سلسلة كاملة من الحلول الوسط، والمبادلة على أساس قائمة طويلة من النقاط المعنية. أما بالنسبة للفرنسيين، فإن جوهر الاتفاق هو مبادئ عامة توجه وتحدد عملية المفاوضات فعلا بعد ذلك، وتصبح المبادئ العامة المتفق عليها هي الإطار أو الهيكل الذي يبنى عليه العقد.

وهناك اختلاف آخر في أسلوب التفاوض، يظهر في الفصل بين نهج

«البناء من أسفل» ونهج «البناء من أعلى» حيث يبدأ المفاوض بعرض حد أقصى للصفقة إذا قبل الجانب الآخر كل الشروط فيها، أما في نهج البناء إلى أعلى، فيبدأ أحد الطرفين باقتراح حد أدنى للصفقة يمكن توسعته وزيادته، عندما يقبل الجانب الآخر شروطا إضافية. ويقول كثير من المراقبين، إن الأمريكيين يميلون إلى تفضيل أسلوب البناء إلى أسفل على حين يفضل اليابانيون البناء إلى أعلى عند التفاوض على عقد (98:84).

9- تنظيم الفريق: رئيس واحد أم إجماع رأي المجموعة؟

أما نقطة Salacuse التاسعة فهي تتعلق بمعرفة كيف ينظم الجانب الآخر، ومن له سلطة الالتزام، وكيف تتخذ القرارات؟ إن الثقافة عامل مهم يؤثر في الطريقة التي ينظم بها المديرون أنفسهم للتفاوض على صفقة ما. وأحد أوجه التفاوض وجود فريق له رئيس أعلى لديه سلطة كاملة لتقرير كل المسائل، ويميل الأمريكيون إلى اتباع هذا النهج، فهناك شخص واحد لديه كل السلطة، وهو يندفع قدما لأداء العمل، وأن يفعله بأسرع ما يمكن. وهناك ثقافات أخرى ولا سيما اليابانيون والسوفييت، يؤكدون على تفاوض الفريق وصنع القرار بإجماع الآراء. وعندما تتفاوض مع مثل هذا الفريق، قد لا يبدو هو الزعيم، ومن له سلطة إلزام هذا الجانب. وفي النوع الأول يكون فريق التفاوض صغيرا في العادة، على حين يكون في الثاني كبيرا في الغالب.

ويقدم Salacuse أحد الأمثلة ذاكرا أنه في مفاوضات تدور في الصين على سبيل المثال حول صفقة مهمة، لن يكون أمرا غير عادي أن يصل الأمريكيون إلى المائدة بثلاثة أشخاص، وأن يأتي الصينيون بعشرة رجال. وبالمثل فإن الفريق ذا الرئيس الواحد يكون مستعدا عادة لتقديم التزامات وقرارات أسرع مما يفعله فريق منظم على أساس إجماع الرأي. ونتيجة لذلك، فإن نوع التنظيم القائم على إجماع الرأي يستغرق عادة وقتا أكثر للتفاوض على الصفقة (99:85) ولا شك أن دراسة هذا الأمر في إطار معطيات الثقافة العربية بحاجة إلى أكثر من دراسة تفصيلية خاصة فيما يتعلق بفكرة الثقافة الأبوية الفردية التي ترسخت في ملامح عديدة من تفاعلاتنا [100].

١٥ - تحمل المخاطر: مرتفع أم منخفض؟

أما نقطة Salacuse الأخيرة [99] والتي يقوم أيضا بتحليلها، ولكن بقدر أكبر من العمق كل من Snyder و(5) Desing فهي تتعلق بفكرة أن هناك ثقافات معينة تتفادى المخاطر أكثر من غيرها، أي تنطلق من المثل الدارج «امشي سنة ولا تخطي قنا» وهنا تثار أسئلة مثل: في أي صفقة معينة يكون استعداد أحد الجانبين لتحمل «المخاطر» في عملية المفاوضات وأن يبوح بمعلومات وأن يكون منفتحا لقبول مبادرات جديدة، وأن يتسامح حيال بعض الأمور غير المؤكدة؟ وإلى أي مدى يمكن أن تتأثر عملية تحمل المخاطر بشخصية المفاوض وبيئة التفاوض؟ ومع ذلك فهناك خصائص ثقافية معينة تحدد مدى هذا التأثير. فاليابانيون بتأكيدهم على طلب كميات ضخمة من المعلومات، وعمليتهم المعقدة لصنع القرار بوساطة المجموعة، يميلون إلى أن يكونوا ضد المخاطر، أما الأمريكيون فهم بالمقارنة يتحملون المخاطر[101].

وإذا كان لهذا الأمر شيء من خصوصيته الثقافية، فإن الفروق بين طبيعة وشخصية المفاوضين لها دور كبير للغاية، وهذا الأمر تناوله كل من Snyder و Desing في دراستهما عن إدارة الأزمات [102] وعلى كل سواء كان الأمر ذا علاقة بالبنية الثقافية العامة أو أنه يتعلق بسمات فردية للمفاوضين فإن أهم ما يتم أخذه بعين الاعتبار هو أن تتعرف على المفاوض الآخر، وهل هو ضد المخاطرة أم من راغبي المخاطرة (المحسوبة أو غير المحسوبة) ومن هنا تتفاعل معه.

7 تباين الرؤى الثقافية وحالات لسوء التفاهم في عمليات التفاوض

تمهيد

بالإضافة إلى ما ورد من أمثلة في الفصل السادس، فإن هناك العديد من الأمثلة التي يقدمها ويستشهد بها العديد من المتفاعلين في سياقات التواصل عبر الثقافات، وكذلك خبراء علمي اللغويات الاجتماعية والعرقية، والتي تدل على حدوث فهم خاطئ لمقولات المتحاورين عبر الثقافات المختلفة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى حدوث سوء تفاهم قد يصل في بعض الأحيان إلى حالة تصارعية كبيرة. ولذلك فإن اكتشاف مثل هذه الأمثلة، وردها إلى عوامل اختلاف الثقافة وأنماط التفكير واللغة المستخدمة بين مجموعة ثقافية وأخرى أو حتى فرد وآخر سواء داخل أو عبر الثقافات قد أدى إلى اهتمام كبير بدراسة حالات التفاوض بصفة عامة وحالات اللاتفاوض بصفة خاصة في إطار هذا المنظور. ولقد ازداد الاهتمام بتدريب الدبلوماسيين من واقع هذه الدراسات

الحديثة التي ترصد ملامح سوء التفاهم سواء تلك التي وقعت بالفعل وأدت إلى تدهور سير التفاوض أو تلك التي ينبغي أن يكون المفاوض في سياق التفاعل عبر الثقافات على دراية كاملة بها. ولتوضيح المقصود بإشكاليات لغة التفاوض نتعرض أولا لبعض الأسس المعيارية أولا والتي غالبا ما تنتهك في الحوار اليومي وتختلف من ثقافة لأخرى رغم بداهتها، وهذه الأسس مثل تلك الأسس التي سماها أحد علماء اللغويات باسمه وهي ما تعرف باسم معايير أو مقولات «جرايس»وهي معايير الكمية والكيفية والاتساق والسلوك. وتتعلق هذه المعايير بالآتي:

1- حجم المعلومات التي تتطلبها المحادثة. فعلى المتحدث أن يشارك في الحوار بالقدر المطلوب طبقا لسياق الحدث ذاته وعليه أن يتجنب الإسهاب وأن يكون مركزا.

2- على المتحاور ألا يفرض نفسه أو يناقض ما يقوله أو ما يتعهد به وعليه أيضا تجنب الغموض والالتباس في حواره.

3- على المتحاور أن يجعل مشاركته في الحوار متسقة مع الواقع ومع عناصر الحجة التي قد يكون بحدود بنائها [103].

إن مراعاة هذه المعايير وطريقة التعامل معها هي التي تشكل الأساس فيما يعرف بأسلوب الحديث لمتحاور ما. كذلك يتعلق بأمر هذه المعايير علاقات «القدرة» في الحوار والمقصود بهذه العلاقات هو ما يملكه المتحاورون من قدرة أثناء الحوار، فهناك حوار الرئيس والمرؤوس، والرجل والمرأة والطبيب والمريض، والمذيع وضيفه، والمتهم والقاضي... إلى آخره.

وتختلف هذه العلاقات باختلاف سياق الحديث من رسمي، إلى شبه رسمي إلى ودي، أو شبه ودي، وكذلك ترتبط هذه العلاقات ببنية النظام الاجتماعي والسياسي لثقافة ما.

كاميرات الحوار الخاصة!

إن إحدى إشكاليات الحوار اليومي الرئيسية هي عدم إدراك الكثيرين لما قد يحدث أثناء الحوار، وعدم تحديد نوع الإشكالية بدقة، وهنا نعود بالذاكرة إلى مشاهد «فاولات» المباريات الدولية التي كانت توضحها بجلاء تلك الكاميرات «العجيبة» التي زودت بها أرض الملاعب فقد كانت توضح،

وبالتصوير البطيء، مدى حجم الانتهاكات الكبيرة لقواعد اللعبة التي كان يمارسها بعض اللاعبين سواء عن قصد أو غير قصد، وكان من الصعب حتى على حكام المباريات، في كثير من الأحيان، أن يدركوا كل هذه الانتهاكات، والآن فإن الأمر نفسه ينطبق على عمليات الحوار اليومي، فكثير من «الفاولات» الكلامية لا ترصدها أي كاميرات دقيقة ولا يرصدها حتى المراقب العابر وتمر هذه «الفاولات» دون حساب وكذلك دون إدراك حقيقي لما حدث من انتهاك لقواعد لعبة الحوار. وبالتالي دون تعرف أسباب حالات عدم انسجام المتحاورين أو وصولهم إلى حالة تصارعية حادة. فهناك حالات حوار تصارعية نتجت وتدهورت بسبب أن نبرة صوت المتحاور كانت حادة عندما ذكر شيئا ما يتسم بنوع من الحساسية الخاصة لطرف الحوار الآخر، وهناك حالات أخرى أدت فيها تقلصات وجه المتحدث وحركة يده إلى ترك انطباع لدى أحد أطراف الحوار بأن أحد المتحاورين يرسل رسائل تتسم بالتهديد والتحدي والعداء أو الاستهتار بالآخر وفي أحيان أخرى كان إيقاع المتحدث سريعا وحماسيا فتصور الطرف الآخر أن المتحدث انفعالي وإنه يحاول أن يستأثر بالحوار، هذا في الوقت الذي ثبت فيه بالدراسة، أن هذه الحالات كانت لا إرادية، ولم يقصد المتحاورون فيها أي عداء أو تهديد أو جفاء أو استهتار أو استئثار بالحديث، ولكنهم لا يشعرون بوقع ما يقومون به على الآخرين وحجم الانزعاج الذي قد يتسببون فيه، وكذلك فإن هناك إشكاليات ذات طبيعة أكثر تعقيدا حين يتصارع المتحاورون لفرض «أجندة موضوعاتهم» على مساحة النقاش وما يصحب ذلك من استراتيجيات حوارية متعددة تتعلق بأساليب بناء الحجة وتفنيدها، واستخدام الاستراتيجيات المباشرة وغير المباشرة في الحوار كذلك ترجع نسبة كبيرة من إشكاليات الحوار إلى اختلاف فهم وتفسير النصوص السابقة والمتعلقة بحوار ما وهذه من أكثر إشكاليات الواقع الحواري في العالم العربي على وجه الخصوص.

إن تسجيل الحوار وتحليل وتحديد موقع الخلل الذي أدى إلى حدوث عدم الفهم أو التفاهم لمن الأمور التي تحتاج إلى دراسة وممارسة وتدرب، فهذه الأنشطة هي بمثابة «كاميرات» ملاعب كأس العالم، التي أشير إليها سابقا، وهي التي توضح إلى أبعد الحدود حجم انتهاكات أو «طاولات»

الحوار وتحدث أين موقع الخطأ؟ ولماذا؟

ومن هنا يبدأ علاج ذلك الواقع الحواري الفوضوي الذي نعاني منه جميعا وإلى أبعد الحدود سواء داخل الثقافة الواحدة أو خلال عملية التواصل عبر الثقافات.

قنبلتا هيروشيما ونجازاكي تنهيان حوارا غير مقصود!!

إن خطورة ترك إشكاليات الحوار دون تعرف طبيعتها ومحاولة التعامل الإيجابي معها قد يؤدي إلى حدوث مزيد من «الفاولات» غير المقصودة أو المقصودة، والخطورة الأكبر هي حدوث هذه «الفاولات» في الأوقات الحرجة لعلاقة ما سواء كانت بين أفراد أو دول، فيكون وقعها كوقع قنبلة الدمار الشامل التي تنهي الحوار والعلاقة برمتها.

إن استخدام تعبير «القنبلة» ليس استخداما مجازيا، فمن الدراسات الطريفة التي وردت في بحث لعالم اللغويات الإيطالي «امبرتو إيكو» أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة الذرية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان ذريا بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان دون استخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفييتي ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي، إلا أن رسالة اليابانيين التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداما متعددا لأدوات النفي مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض[104].

إن هناك أمثلة أخرى عديدة لتوضيح الآثار المدمرة على علاقة ما نتيجة لسوء الفهم أو التفاهم بين المتحاورين من ثقافات مختلفة، وقد يحدث نفس حجم سوء الفهم أو التفاهم بين أفراد الثقافة الواحدة ويكون في هذا مأساة أكبر وأسف أشد.

وما أكثر الأمثلة المؤلمة في واقعنا العربي، وما أكثر الأمثلة الحديثة جدا التي تولدها أزماتنا المتتابعة.

بسبب تباين أساليب الإقناع:
أمريكي يتهم السادات بالعنجهية والجفاء!

من الأمثلة التي عايشت ملابساتها وقدمت تفسيرا لها واستشهدت بها خبيرة الحوار عبر الثقافات D.Tannen في كتابها الواسع الانتشار في أوروبا وأمريكا بعنوان «ليس هذا ما أعنيه» [105] ذلك المثال الذي استكشفته من حوار بيني وبين أحد الزملاء الأمريكيين في جامعة تكساس حين ذكر لي في معرض الحديث عن شخصية الرئيس السادات أنه قد كون انطباعا بأن الرئيس «يتسم بالعنجهية والجفاء». وحين استفسرت منه عن أسبابه في تكوين مثل هذا الانطباع قص علي الحوار التالي بين السادات وأحد الصحفيين الأمريكيين:

الصحفي: والآن وبعد كل هذه العقبات الموجودة في طريق تحقيق السلام مع إسرائيل، هل تذهب للولايات المتحدة لتتغلب أنت وكارتر عليها؟

السادات: أنا وكارتر أصدقاء وبنتعاون على تحقيق السلام دايما.

الصحفي: هل تنتظر دعوة من الرئيس كارتر لكي تذهب للولايات المتحدة في المستقبل القريب إذن؟!

السادات: «بدعوة أو من غير دعوة» اقدر أروح واجتمع مع كارتر.

(Invited or not Invited I can go and meet with Carter)

كانت هذه الجملة الأخيرة بالإنجليزية السبب في قول الزميل الأمريكي إن السادات «يتسم بالعنجهية والجفاء».. وهنا ضحكت وتيقنت أن هذه هي إحدى تلك الجمل التي تتسم بوجود قوالب ثقافية ثابتة-«Fixed Formulaically» والتي انطلقت من فم السادات، فهي السبب في هذا الانطباع وليس سلوك الرئيس السادات في تلك المحادثة مع الصحفي الأمريكي.. والإشكالية تكمن هنا في أننا في ثقافتنا العربية نتبع أسلوب القوالب الثقافية الثابتة كأحد أهم أساليب الإقناع، والمقصود بهذا أننا نسرع بإلقاء مثل شعبي أو بيت شعر أو نص ديني، وهذا الأسلوب يوجز خبرة ثقافية أو مقولة عقائدية تستوجب عادة الاتفاق العام على مضمونها بين أفراد نفس الثقافة وبذلك يتم حسم النقاش أو الجدال. ولكن لا يعني هذا قبوله نفس المقولة بين أفراد الثقافة الأخرى. هذا بالإضافة إلى أن تلك المقولة قد انطلقت بالإنجليزية من ذخيرة الرئيس من تلك المقولات الشعبية البسيطة المتعارف

عليها عندنا، وطبقا لثقافتنا فهي تدل على العشم والمودة واحتواء الخلاف، فعندنا نقول «ده من غير عزومة ننعزم» أو «يا راجل ده من غير دعوة أجي لك» تعتبر مثل هذه المقولات انعكاسا لتخطي الرسميات وانتهاج أسلوب الود والعشم (وليس العنجهية والجفاء كما فهم الأمريكي) الذي فهم تماما عكس مضمون ما نطق به الرئيس السادات. والسبب أن أنماط عادات ثقافته لا تسمح بمثل هذا التفسير، فالأمريكي-بالطبع-لم يسمع بالقطع الأغنية الشعبية الفلكورية المصرية بعنوان «شيخ البلد» حين يقول المغني شفيق جلال (الليلة دي «من غير عزومة نتعزم»، ويرد. خلفة عدد من الرجال بكلمة «أيوه أيوه»)لتأكيد هذا المفهوم الثقافي الخاص.

حينما تفهم في «الكفت»... تفاوض معي!!

في واحدة دورات التفاوض التي طلبت مني إحدى جمعيات الخدمة الاجتماعية في مصر أن أقدمها لأعضاء هذه الجمعية الذين كانوا يتفاوضون مع سكان منطقة عشوائية في حي السكاكيني بمصر لإعطائهم المال أو الحصول على سكن بعد هدم المنطقة وإعادة بنائها على أساس صحي.. ذكر لي أحد المشاركين في تلك الدورة هذه المقولة التي قالها له أحد المتفاوضين المتشددين معه...

«لما تفهم في الكفت» ابقى تعالى نتفاهم ونتفاوض مع بعض!؟... «أنا افهم في الكفت...»... «تعرف يعني إيه كفت»؟!

واحتار الجميع في معرفة معنى الكلمة، ولكنها كلمة متداولة في قطاعات شعبية مثل تلك التي كان يتم التفاوض معها، ومعنى الكلمة هو تلك الطبقة الرقيقة جدا التي تفصل بين قشرة البصلة الخارجية والطبقات الداخلية للبصلة...

فالمعنى إذن يعني أن القائل يفهم في أق تفاصيل موضوع ما، أردت أن أنقل هذا المثال الذي فسره الكثيرون بمعان خاطئة لكي أدلل على أن أنماط اللغة والفكر تختلف وتتباين بصورة كبيرة، وقد يصعب فهمها عبر الثقافات المختلفة، ولكن أيضا في التواصل داخل قطاعات نفس الثقافة كما في المثال السابق، الأمر الذي يحتاج المفاوض الممارس إلى أن يتدرب عليه ويكون على دراية بدقائقه من أجل سلاسة التفاوض والتواصل والوصول إلى فهم كامل وعميق دائما.

كيف فهمنا وفهم العالم مقولة السادات:
«سأذهب إلى آخر الدنيا حتى إلى الكنيست إذا لزم الأمر»؟

عندما أعلن الرئيس السادات على أعضاء مجلس الشعب المصري «أنه سيحمي الأجيال من ويلات الحروب ولن يضحي بأبنائه... وفي هذا الصدد سيذهب إلى آخر الدنيا، حتى إلى الكنيست إذا لزم الأمر... وهنا يذكرنا السيد إسماعيل فهمي في كتابه بعنوان «التفاوض من أجل السلام في الشرق الأوسط» (106) أن الجميع بمن فيهم الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات قد صفقوا بحرارة شديدة لكلمات السادات، ولكن لم يخطر ببال أحد أن ما قاله يعني حقيقة ما كان يعد له، وهو أن يذهب للكنيست الإسرائيلي بالفعل، فلقد اعتبره الجميع حتى في تعليقات وسائل الإعلام المختلفة أنه من قبيل المبالغات البلاغية والمجازية في أسلوب الخطاب العربي وأن الأمر لا يتعدى ذلك... ومشكلة هذا الأمر واضحة، وهي أننا لا نعرف متى يقصد المتحدث العربي ما يقوله ومتى يعني فقط قيمته المجازية، وكذلك متى يفهمنا الآخرون؟ و متي يأخذون ما نقوله من مبالغات على كونه مجرد مبالغات؟ ومتي يضعون تحته مائة خط على أنه دليل على نيتنا؟

وما أكثر تفاعلاتنا مع الآخرين التي حظيت بالتفسيرين... الأمر الذي يلزم المفاوض المتمرس أن يراعي هذا البعد في تفاعلاته.

تدخل النمط الثقافي
في تكوين صورة عن الآخر
(حالة عبد الناصر وجونسون)

من الأمور التي تختلف فيها الثقافات تماما حركة الجسد وتعبيرات الوجه وحركة الأيادي والأرجل وطريقة الجلسة... فمن المألوف والطبيعي أن تجد الأمريكيين يجلسون في حالات الاسترخاء وهم يضعون أرجلهم على المكاتب التي أمامهم... ويحكى أنه عندما طلب الرئيس جمال عبد الناصر معلومات دقيقة ومفصلة عن الرئيس الأمريكي جونسون واهتماماته وسماته الشخصية جيء للرئيس جمال بصور لجونسون ضمن ملف تفصيلي، وهذه الصور للرئيس جونسون وهو يضع قدمه فوق مكتبه، وهنا علق الرئيس عبد الناصر على هذه الصورة بأن «هذا الرجل مغرور، ويبدو أنني سأصطدم

به».. وليس ما نريد قوله هنا أن هذه الصورة كانت السبب فقط في النزاع والصراع الذي انفجر بين الرئيسين، ولكننا نؤكد هنا أن هذا الانطباع طبيعي أن يحدث إذا لم نكن نعرف ما المعنى الدقيق لهذه الجلسة في سياقها الثقافي المحدد. فلقد صدمت وشعرت بالاستياء عندما بدأت أول فصول دراستي بجامعة تكساس حينما وجدت العديد من الطلاب الأمريكيين يجلسون أمام أساتذتهم بنفس الطريقة، أي يضعون أقدامهم على المقعد الذي أمامهم، ولكن هذا مألوف ولا يشعر تجاهه الأستاذ الأمريكي بنفس قدر الاستياء، هذا إن شعر بشيء أصلا.

فوجئت بالزميل الياباني الذي وافقني على الاجتماع بهز الرأس أنه لم ينفذ ما وعد به!

كنت قد اقترحت على أحد الزملاء اليابانيين بجامعة جورجتاون أن نلتقي جميعا لكي نقوم بمناقشة جماعية لمسائل الرياضيات اللغوية قبل المحاضرة التالية من نفس الموضوع، وهز رأسه، وفهمت أننا سنلتقي جميعا في نفس مكان وموعد اجتماعنا الأسبوعي، وعندما لم يحضر سألته عن السبب الذي منعه من الحضور رغم موافقته بهز الرأس وانصرافي العاجل بعد أن تلقيت «هزة رأسه» بالموافقة، فأفادني بأن هزة الرأس لا تعني الموافقة في الثقافة اليابانية بل إنها تعني أنني استمع لما تقوله» !

كذلك من الطرائف التي تعكس التباين والاختلاف الشديدين للثقافات في طريقة التعبير عن التركيز والاهتمام. يذكر لي أحد الأساتذة المصريين الذين أمضوا في اليابان فترة سنة للتدريس هناك أنه قد صدم بالطريقة التي استقبله بها الطلاب اليابانيون، فلقد وضعوا يديهم على خدودهم وخفضوا من رؤسهم وأغمضوا أعينهم تقريبا...

وارتبك هذا الأستاذ حينذاك وسأل نفسه: إن هذا الشعب نقرأ عنه في كتبنا التعليمية أنه من أكثر الشعوب أدبا في معاملة الآخر... فكيف هذا الفتور والعصيان السلبي؟.

وإذا به يعرف بعد ذلك أن هذا ليس بالفتور والعصيان، ولكن هذا تعبير واضح عن الاهتمام والتركيز.

خصوصية استراتيجية الحط من قدر النفس ظاهريا

كيف فهم الأستاذ الأمريكي مقولة أحد الطلاب المصريين: «أنا الوحيد الذي لن ينجح في امتحانات لغويات الكمبيوتر»

كنا في اجتماع كبير يضم كافة طلاب قسم اللغويات في جامعة جورجتاون الذين حضروا ليستمعوا جيدا لما يقول رئيس قسم اللغويات في ذلك الوقت من نصائح وإرشادات بخصوص امتحانات الدكتوراه التمهيدية (Comprehensives)... وهنا ذكر الأستاذ العديد من النصائح عن كيفية الاستعداد للامتحانات وطريقة الأداء المتوقعة فيها...

وفي النهاية قال: يهمني أن أذكر لكم الإحصائيات الخاصة بنسبة الرسوب والنجاح في الأقسام المختلفة لعلم اللغويات، فذكر النسبة الخاصة بقسم اللغويات التطبيقية وقسم اللغويات الاجتماعية، وحين ذكر النسبة الخاصة بقسم لغويات الكمبيوتر الذي كان يلتحق به واحد من الزملاء المصريين، قال الأستاذ الأمريكي: «أما نسبة قسم لغويات الكمبيوتر-ورغم أنه حديث وصعب-فإنه لم يرسب أحد إلى الآن...

وهنا عقب الدارس المصري قائلا: «ولكنني سأكون الوحيد الذي لن ينجح ويسجل أول حالة سقوط في هذا البرنامج!!» وهنا ضحك كافة الطلاب المصريين والعرب...

فلقد فهمنا جميعا أن الزميل يتسم بروح الدعابة، وأن ما قاله لا يعطي لأي منا الانطباع بأنه سيخفق في النجاح في الامتحانات، بل فسرنا مقولته على أنها مجرد ثقة زائدة ونوع من المرح والدعابة، وإذا لم يعجبنا شيء في أداء هذا الزميل لربما قلنا «بلاش ثقة زائدة وبلاش دعابة ومرح الآن....» ولكن الطريف أن هذا النمط من الكلام، والذي أسميته بتعبير (Surface Self-Putdown) أو ظاهرة الحط من قدر النفس بشكل ظاهري» (يؤكد على الثقة الزائدة في عمق معنى الكلام). الطريف هو أن الأستاذ الأمريكي قد فهمه على أنه «قلة ثقة بالنفس» وكذلك فهمه الطلاب الأمريكيون واليابانيون ومعظم الجنسيات الأخرى التي سألتهم عن فهمهم لمقولة الزميل المصري.. الأمر الذي يتطلب منا إدراكا أكثر لتلك الأنماط ذات الخصوصية الثقافية التي إذا ما استخدمناها في الإطار الثقافي المخالف لفهمت بعكس معناها المقصود [107].

رأي الإداريين العرب واليابانيين
في «ضرب المدير»

في إحدى دورات التدريب الخاصة بالتفاوض الإداري للمديرين العرب التي أقوم بتدريسها وإدارتها قدمت تحليلا لأداء المدير الياباني، فذكرت شيئا طريفا يشجع عليه المدير الياباني وهو إقامة هيكل من المطاط والسوست لشخص المدير الذي يوضع في مكان ما بالشركة، ويستطيع أي موظف يشعر بحالة من الإحباط والضغوط بسبب تعليمات وأوامر المدير بأن يقوم بتوجيه القدر الذي يريده من اللكمات على وجه المدير فيشعر بالسعادة والمرح لأنه قد نفث عما بداخله...

وهذا الأسلوب المرح يعكس إلى أي مدى تصل موضوعية هذا المدير الذي يعرف طبيعة السلوك البشري في مجال العمل، وأنه يريد من هذا المنطلق أن يوجه رسالة معناها:

«ليس هناك أي شيء شخصي بيني وبينكم، فكل ما أريده من العاملين أن ينفذوا تعليمات المدير وما داموا ينفذونها فأنا لا أبالي حتى لو كان ما يريحهم-سيكولوجيا-أن يقفوا ليوجهوا عدة لكمات أو ركلات لشخصه «المطاطي»...

وحينما كنت أضرب هذا المثال للتدليل على مدى فصل أمر أو أوامر العمل عن الذاتية والشخصانية في الواقع الياباني، وسألت المشاركين في الدورة إلى أي مدى قد يسمحون بفعل نفس الشيء في شركاتهم، فأجاب أحدهم على الفور وبمرح بالغ قائلا:

نعم من الناحية الثقافية البحتة أتصور أن يوافق كثير من المديرين العرب على فعل الشيء نفسه، ولكن الفارق بينهم وبين قرنائهم اليابانيين... أن المدير العربي سيضع شاشة تلفزيونية أو يكلف آخرين بمهمة رصد كل من يقوم بلكم هيكل المدير المطاطي ليقوم معه «بالواجب اللازم»!!

ولا شك أن هذه طريقة لطيفة لجس نبض وشعور العاملين وهي تعتبر أيضا بمثابة «فخ محترم لهم»!!

بهذا المثال المرح اختتم هذه الأمثلة التي تعكس رؤى ثقافية متباينة، وأمثلة لسوء التفاهم، وكذلك للحالات المحتمل فيها ذلك، وهو الأمر الذي سيكون له سياق دراسة تفصيلية أخرى.

المراجع الخاصة بالجزء الأول

الفصل الأول

1- نقدم في هذه الدراسة تفاصيل عديدة لهذه الكفاءات أو القدرات الحوارية في عملية التفاوض في الفصل الثالث وكذلك العديد من الأمثلة التطبيقية في فصول الجزء الثالث.

2- بخصوص أساليب إقامة الحجج وعناصرها، على القارئ المهتم أن يراجع كتاب المؤلف بعنوان «أزمة الخليج ولغة الحوار السياسي في الوطن العربي» دار سعاد الصباح، 1992 حيث إن الكتاب يقدم تفصيلات بخصوص أنواع الحجج وعناصر ومصادر القوة والخلل من منظور لغويات التفاوض من خلال تطبيقات عديدة من واقع تفاعلات أزمة الخليج والأزمة الثقافية المزمنة. وإذا كانت تلك الدراسة تسلط الضوء على ظواهر وملامح الخطاب التسلطي في واقعنا فإن الجزء الرابع والأخير من هذا الكتاب يعالج نفس هذا الخطاب.

الفصل الثاني

3- تعتبر شركات التدريب العربية الحديثة الجادة خطوة هامة على طريق طويل نحتاج فيه الى المزيد من النظر إلى هذا الأمر الذي تتطلبه جهود التنمية بكافة صورها... فإذا كانت الجامعات تقدم قدرا من التعليم فإن هذه الشركات تحاول تقديم التجارب العملية وخلاصتها وإمداد المؤسسات العربية والعاملين بها بأحدث ما وصل إليه العلم والخبرة... ويكفي أن نعرف أن العالم المتقدم يستثمر ما يقرب من مائتي بليون دولار سنويا في مجال التدريب وهو ما يضارع تقريبا ما ينفق على التعليم وتتنبأ الدراسات المستقبلية أنه وبحلول عام 2000 سيحتاج أكثر من 75 ٪ من العاملين إلى التدريب ولمزيد من المعلومات في هذا الصدد، راجع تقارير الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية. (ذكر هذه الإحصاءات د. عبد الرحمن توفيق مدير مركز الخبرات المهنية للإدارة PMEC في ندوة عن التدريب دعا إليها المركز في 14أبريل 1994).

4- هناك العديد من المراجع بخصوص نظرية المباريات، على سبيل المثال راجع:

- Brams steven, J., Game Theory and Politics,New York, Free Press1975,

-Snyder, Glenn, Prisoners Dilemma and Chickens Models in International PoIitics- studies quarterly, 15 March 1971 PP. 89- 87.

5. Snyder Glenn & Paul Diesing, Conflict Among Nations, Princeton University Press. N. Jersey 1977,P. 33.

6. Ibid.,P. 37

7. Ibid., P. 183

8. Ibid.,PP.61:88.

9. Archibald, Kathleen. Strategic Interaction and Conflict, Institute of International. Studies, University of California: Berkley, l966.

10. Snyder Glenn & Paul Diesing, Ibid P 52:55:
11. Ibid., P.,282.
12. Ibid.. P.130.
13. Ibid., P.131.
14. Ibid., P.132.
15. Ibid., P.145.
16. Ibid., PP163:166.
17. Quandt, William, Decade of Decisions, American Policy Toward the Arab-Israeli's Conflict, 1957-1976, University of California Press: Los Angeles, 1977 P. 165.
18. Snyder Glenn & Paul Diesing Ibid., PP418- 340.
19. Fisher, Roger and William URY, Getting to YES: Negotiating Agreement Without. 1988 Giving IN., Arrow Books, London.
20. Ibid.. P.3.
21. Ibid., P17.
22. Ibid.. P.40. ،
23. Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper and Row. Publishers. New York,1973.
24. Cohen, Herb. You Can Negotiate Anything Bantam Books, Inc.1980.
25. Forsyth Patrick. How to Negotiate Successfully A. Sheldon Press Book London.1991
26. Nierenberg, Gerard, Ibid., PP.90:108.
27. Ibid., PP,147:160.
28. Ibid., PP.160:170.
29. Greenstein, Fred Personality and Politics, Markham publishing Company, Chicago-1969
30. Sanford. Nevitt, ISSUES IN PERSONALITY Theory, Jossey-Bass Inc., Publish. ers, San Franbcis Co.1970 .
31. Barber-James, Presidential Character, Predicting Performance in the white House. Prentice-hall Inc. N.J. 1985.
32. Allen, Gary KISSINGER, Published by 76 Press, California-1976

راجع أيضا المرجع التالي:

- Caldwell, Dan Henry Kissinger: His personality and Policies, Duke Press Policy studies Durham. N.C. 1983.

33. Murphy, Robert, Diplomat Among Warriors, New York, Doubleday and Company1964, P. 384.

الفصل الثالث

34- راجع المرجع (2) الفصل الأول في مراجع الجزء الأول بهذا الكتاب.

. 35. Brown. Gillian and Yule, George Discourse Analysis. Cambridge University. 1983, Press: Cambridge.

36. Berlson, B. Content Analysis In Communication Research, Free Press N.Y 1952.

37. Becker, A.L. The Linguistics of Particularity, BLS10,1984.

38. Labov, William, Sociolinguistics patterns; University of pennsylvania Press, andOxford: Blackwell. 1972,

39. shuy, Roger: Topic as the Unit of Analysis in a criminal law case in DT. (ed) GURT Wastington D.C. 1981.

راجع أيضا المرجع التالي:

- Shuy, Roger Conversational power in FBI Covert Tapes Recordings, in Lea Ke dar eds Power & Discourse. 1987.

40. Hassan-Wageih, Hassan Going beyond Notional Functional syllabuses, a paper presented at SECOL, SECOL Review Vol. XI # 11987 A

راجع أيضا المرجع التالي:

- Hassan-Wagieh Hassan Twoards a Field of Political Linguistics: Implica-tions for creativity in EFL Classes CDELT, Ain Shams University 1991B.

41. Chaika, E. A linguist looks at schizophrenic language Brain and Language, Vol 1,1974.

42. Tannen. Deborah Spoken and Written Language: Exploring Orality and LiteracyAdvances in Discourse processes Vol. IX, Ablex. Norwood. New Jersey 1982.

43. Mallery., C. Computing Strategic Language: Natural Language Models of Belief and. Intention, Meeting of International Political Association. Washington D.C. 1987

44. Samarin. William, J. Language in Religions Practice. Rowley, Mass: newbury House 1976.

45. Hassan-Wageih, H. A Linguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power ir. International Political Negotiations A Dissertation, Georgetown University. Washington D.C. 1989 (c)

46. Edelman. M. Political Language: Words that Succeed and Politics that Fail Academic Press: N.Y. 1974.

47.——————, Political Language & Political Reality P.S.1985.

48.——————,Politics as Symbolic Action. Academic Press, N.Y1971.

49- حسن محمد وجيه «البحث الامبريقي بين فجوات علم العلاقات الدولية وتوجهات علم اللغويا»، البحث الإمبريقى في الدراسات السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة-كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 1991.

50. Onuf Nicholas After International Relations: The Constitution of Disciplines and their Worlds, Paper Presented at American Political Science Association, Chicago, Illnois, Sep . 1987.

51.Azar, Edward, The Conflict and Peace Data Bank (COPDAP) Project Journal of ، Conflict Resolution, Vol. 24, No. 1, March 1980 pp,. 152-143.

52. Weinstein, Brian: The Civic Tongue: Political Consequences of Language Choices Langman, London. 1983 .

53. Bell, David, International Negotiation & Political Linguistics Unpublished Paper, York University, Political Science Dept. Ontario, Canada . 1988.

54. Lasswell, Harold, The Language of Power in Language and Politics: Studies in، Quantitative Semantics H.D. Lasswell & N. Listes , George Stewart Publisher Inc. N.Y. 1949.

55.Becker, Ibid p .11.

56. Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns. Hopkins University Press: Bultimore, Maryland,1988.

57. Hassan-Wageih H., in 45 Ibid pp155:170.

58- جداول كفاءات (قدرات) التواصل من منظور لغويات التفاوض والتي تتضمن تركيزا لعناصر كفاءات الحوار موجودة في المراجع (١) بالجزء الأول/ الفصل الأول ص 58، ص 59 ولكن تمت بعض الإضافات إليها في هذه الدراسة.

59. Rubin, J. Study of Cognitive Processes in Second Language Learning, Applied, Linguistics,22,117-31, 1981.

60. Chomsky, Noam, Language and MIND, Harcourt, Brace and World Inc 1968.

61. Carroll, John Language, Thought and Reality, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.1984

62. Searle, J.R. Expression & Meaning, Cambridge University Press: London 1979.

63. Austin, J.L. How to Do Things with Words, ed by TO. Urmson, Oxford University, Press: London 1962 .

64. Labov, William and Fanshel, David Therapeutic Discourse, New York: Academic Press. 1977.

65- عبد الله محمد توم، المنطق واللغة والواقع، جامعة صنعاء1987.

66- نفس المرجع رقم (65) كلمة الناشر.

67. Nimo, Dan. & Ungs, Thomas. Political Patterns in American Conflict Repre sentation & Resolution, W.H. Freeman & Co. San Francis Co., Ca,1978.

الفصل الرابع

68. Young, OR. The Intermediaries: Third Parties in International Crisis, Princeton, University Press: Princeton. 1967.

69. Jouval, Sadia. Biased Intermediaries: Theoretical and Historical Considentions Jerusalem Journal of International Relations. Vol. #1, P.51, 1975.

70. Brown, Carl International Politics and the Middle East, Old Rules, Dangerous Games. Princeton University Press1984.

71. Sadat, Anwar In Search of Id entity: An Auto-biography, Harper Colophon BooksN.Y. 1977 p. 261.

72. Milstein, Jefforey, Soviet and American Influence on the Arabt Isralie Arms Race., The Middle East, ed by walter Isord, Cambridge Mass 1972.

73. Ikle, F. How Nations Negotiate, Institute for Diplomacy, Georgetown UniversityWashington D.C.1988.

74. Ibid., pp.26:43.

الفصل الخامس

75.Andrews. KR., The Concept of Corporate Strategy.Home Wood Illinois. Richard D. Irwin, Inc1980.

76. Alfred R. Oxenfeldt. The Formulation of a Market Strategy, in Eugene Kelly، William Lazer, Eds. Mangerial Marketing: Policies, Strategies and DecisionsHomewood, Illinois, Richard irwin Inc. 1973.

77. The Economist, Nov 30 .1991.

78. Elkins, Arthur, Management Structures: Functions & Practices London: Addisor, Wesley, Inc. 1980.

79. Makenna, Eugene F., Psychology in Business: Theory & Applications Lowrence Erlbawm Associates Ltd. 1989.

.80. David W. Gravens and Charles Lamb, Strategic Marketing: Cases and Applications Illinois, Richard D. Irwin Inc. 1983.

الفصل السادس

81. Maximychev, Igor, German Unification Journal of International Affairs, English Translation Publication of Progress Publisher Moscow; October 1990.PP 43-36.

82. Salacuse, Jeswald Making Global Deals: Negotiating IN THE INTERNATIONAL Market Place Houghton Miffin Company . 1991.

- نسخه مترجمة بعنوان كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية، ترجمة محمد مصطفي غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع 1993.

83. Ibid, p.87.

84. Ibid, p.75.

85. Ibid. p76.

86. Habeeb, William Mark, Ibid, p. 34:35. see. (56)

87. Salacuse, Ibid, p .80.

88. Cohen, Raymond. Problems of International Communication in Egyptian-American Relations in International Journal of Intercultural Relations, Vol. 11, pp.29-47, 1987.

89. Tannen, Deborah The Pragmatics of Cross-Cultural Communication, Applied Linguisties, Vol. 5, No 3,1984.

90. Chafe, Wallace. Integration and Involvement in Speaking & Oral Literature,In D . Tannen (ed.)،. Spoken and Written Language, Ablex: Norwood, NJ, pp. 35-53,1982.

91. Clark, Virginia et al Language, The Language of the body: Kinesics and Proxemics pp. 453:528, St. Martins Press, New York1977.

92. Salacuse, Lid.p 80:81.

93. Ibid, p81.

94. Zandt, Howard, How to Negotiate in Japan in Intercultural Communication: A. Reader, by Larry

Sam Ovar and Richard Porter, Wadsworth Publissting Company, Inc. Belmont, CA. 1976.

95. Zandt, Ibid, p.308.

96. salacuse, Ibid, p82.

97. Institute for the Study of Diplomacy of Georgetown University, UN. Security Council Resolution 242: A Case Study in Diplomatic Ambiguity, Washington D.C.1985.

98. Salacuse, Ibid. p.84.

99.——————, Ibid, p85.

100-في هذا الصدد راجع مثلا ما يلي:

- البنية البطريكية: بحث في المجتمع العربي المعاصرهشام شرابي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1987.

وهناك نسخة بالإنجليزية كتبت بمنظور مختلف إلى حد ما لهشام شرابي أيضا عن الموضوع نفسه هي:

- Neopatnarchy: A Theory of Distorted Change in the Arab Society, Oxford. University, Press,1988.

- راجع أيضا كتاب عالم المعرفة رقم 183 بعنوان الطاغية: دراسة فلسفية لصور من الاستبداد السياسي تأليف د. إمام عبد الفتاح إمام (مارس 1994).

101. Salacuse, Ibid, p,.86.

102. Snyder & Diesing. Ibid. p 207:209.

الفصل السابع

103. Grice. H.P. Presupposition & Conversational Implicature, in Coles ed. 1981.

104. Eco., Umberto. Dr. Eligia, Dolbuox Deassman An Interview in Al-Cafe Journal Sacramento. CA. December.. 1983.

105. Tannen, Deborah, THAT IS NOT WHAT I MEANT! William Morrow & Co. Inc.N.Y. 1986, p 199.

106- إسماعيل فهمي، التفاوض من أجل السلام في الشرق الأوسط، مدبولى 1988.

107. Hassan Wageih (c) pp. 23-25. (see 45).

الجزء الثاني
ثقافة التفاوض
وحل الاشتباكات الخاطئة في واقعنا

تمهيد

كان الهدف من العرض الذي قدمناه عن معطيات ثقافة التفاوض من المنظور العالمي في الجزء الأول، وتعرفنا فيه أدبيات ومدارس هذه الثقافة، هو الإشارة إلى ما تتطلبه مثل هذه الثقافة من تنمية المهارات التفاعلية، من أجل عقلية نقدية وابتكارية تجيد التعامل الإيجابي مع الآخر، من منطلق إنساني عادل يهدف إلى تحقيق المكسب المتبادل للذات وللآخر، ويؤمن بضرورة نبذ المباراة الصفرية وفكرة سحق الآخر. فالمتفاعلون بموجب معطيات هذه الثقافة ينبغي أن يتيقنوا بأن الحكمة القديمة القائلة «ويل للمهزوم»، هي حكمة لها مدلولاتها الصحيحة ولكنهم يعلمون أيضا أن التاريخ والتجارب على مدى البشرية قد أثبتت أيضا صحة عكس مثل هذه الحكمة، أي أنه «ويل للمنتصر»، وهذه المقولة ذات المعنى السياقي الخاص من المقولات المنتشرة في أوساط الدبلوماسيين المحنكين. ولقد جاءت أولا على لسان أحد الحاضرين لمؤتمر فرساي الشهير بعد الحرب العالمية الأولى والذي سمع آخر يقول: «الويل للمهزوم» فعقب عليه مشيرا إلى صعود نجم النازية في ألمانيا بقوله «والويل للمنتصر» كذلك.. وبالرغم من أن السياق هنا يختص بسياق النازية فإن الأمر ينصرف في الواقع على أي منتصر إذا لم يأخذ بعين الاعتبار منطق العدل وابتلعته نشوة النصر وسحق الآخرين. ويذكر في هذا السياق أنه بعد

انتهاء الحرب العالمية الثانية قال أحد السياسيين الأمريكيين: «سنحول ألمانيا إلى «حقل للبطاطا»، ولكن زملاءه من المحنكين الدهاة تجنبوا الخطأ الذي وقع فيه آخرون وطالبوا بإغداق الأموال على عدوهم السابق حتى أصبح اليوم عملاقا اقتصاديا.

إنه لمن الأمور الحتمية، وفي ظل هذه الظروف التي يمر بها العالم أجمع، أن نعمل على نشر معطيات ثقافة التفاوض هذه والتي تعتبر معطياتها ومنطلقاتها من صميم ما تدعو إليه عقيدتنا الإسلامية الغراء، فهي ثقافة تنبني على خبرات التفاعل الإيجابي وإعانة البشر بعضهم لبعض في طريق النماء والتعايش السلمي.. إذن فالأخذ بمعطياتها سيمكننا من نبذ التناحر والتقاتل التعيس بين أبناء الأمة الواحدة، ولا شك أنها من أهم معطيات العصر لأنها وسيلتنا للتفاوض والتفاعل مع الآخرين الذين يملكون مقومات العلم والتكنولوجيا والتفوق، بل إنها وسيلتنا لترسيخ العقلية العلمية المنهجية الدقيقة التي تحدث التغيير دائما إلى الأفضل، إذن هي ثقافة المستقبل أيضا التي ستساعدنا في تبوؤ الدور اللائق بنا في هذا العالم، وتبعدنا عن عصر جاهلية الفكر الذي يريد من يتربص بنا السوء-سواء من بني جلدتنا عن نقص معرفة أو من خارج عالمنا العربي الإسلامي من ذوي العقول غير المنصفة-أن يجبرنا على أن نعيش في خضمها.. إن أولئك وهؤلاء يتوهمون أننا سنظل جثة هامدة، ونسوا أننا تعلمنا من رسول الله صلى الله عليه وسلم أن نواجه الجاهلية التي أرسله الله سبحانه وتعالى ليواجهها ويخرج هذه الأمة من ظلماتها. لقد واجه الرسول الجاهلية الأولى بالحوار والدعوة لتدبر الأمور، والتذكر في أمور الدنيا وعظمة الخالق في كونه وإبداعه وصولا إلى الإيمان بوحدانيته والدعوة للنيل من علمه الذي وسع كل شيء سبحانه وتعالى.

لقد واجه الرسول الفكر المطلق والمتعسف إلى أن دحره، وأطلق العنان لطاقات الأمة من بعده لتقيم صرح الحضارة الإسلامية التي وصلت إلى مشارق الأرض ومغاربها، إلى أن حدثت لها انتكاسات وانتكاسات أعادتنا إلى شبه جاهلية أخرى نرى فيها نفس ملامح التعسف والحدة والإطلاقية السطحية والانفعال والإحباط وعدم الأخذ بتلابيب الأمور، حيث لا حوار ولا منطق له.. الأمر الذي أصبح يعزلنا عن العالم المتقدم الذي عمل بمنطلق

ما عملت به الحضارة العربية الإسلامية وهي في ذروة تألقها وأمجادها.

إننا اليوم ونحن نواجه جاهلية داخلية من نوع خاص وجاهلية خارجية في إطار النظام العالمي الجديد وهي نوع مختلف... نجد أهمية أن نتسلح بمعطيات ثقافة التفاوض لمواجهة واحتواء الأمرين لصالح هذه الأمة، وإذا كنا بصدد محاولة التعرف العلمي على ثقافة التفاوض العالمية فإنه لمن الضروري أن نرصد ملامح حقل التطبيق العربي وما يموج به من اشتباكات خاطئة تصرفنا عن الاهتمام بمشاكل التنمية الحقيقية، ولا أدل على طبيعة مثل هذه الاشتباكات الخاطئة من ملفات ضخمة «للحوار» المسهب التي تفتح من آن لآخر وبمعدل كبير وتحت مسميات مختلفة تراوحت في طبيعتها من أهم الأشياء إلى أبسطها.. من الحوار حول «إسلامية المعرفة» و «الليبرالية» و «الديمقراطية» و«التنوير» و«مستقبل القومية العربية» و«إشكالية المصطلحات» وملفات حوارات بخصوص النقابات إلى ملفات حوار حول «شهادة أمام إحدى المحاكم» إلى «ملف لقضية ترقية أستاذ جامعي» إلى ملفات حوار حول «غرق إحدى العبارات» إلى ملفات عن «الحاجة فاطمة صاحبة عمارات الموت» أو حتى حول «مسلسل ليالي الحلمية» بين تفخيم كبير وانتقاد عنيف للمؤلف أو «انتخابات الأندية»، وقصة هذا المرشح «العظيم» والآخر «الحقير!!...» عشرات من ملفات «الحوار» تفتح بين الحين والآخر... ولا مانع-بل من المهم والحيوي-أن يفتح الحوار التفاوضي الإيجابي دائما، ولكن المشكلة هي أن هذه الملفات تفتقر إلى حد بعيد إلى مواصفات لغة الحوار التفاوضي الإيجابي التي ينبغي أن يوظفها المتحاورون.. إننا وبعد بحث هذه الملفات التي سنتعامل معها تفصيليا في سياق آخر وجدنا أنها تعكس بل وترسخ ملامح لغة للحوار تفتقد مقومات ومنطق الحوار السليم، وتتسم بكثير من الاشتباكات الخاطئة التي لا بد أن نعمل جميعا على فكها من منطلق معطيات ثقافة التفاوض.

8 ظاهرة "الحوارات الوطنية" في الوطن العربي ورؤية إجرائية لمسار التفاوض الجمعي

إن المتابع للأحداث التي يمر بها الوطن العربي يجد ترددا عاليا لتعبير « الحوار الوطني». ولا شك أننا بحاجة لمثل هذا الحوار لأنه أصبح أمرا لا بد منه لتجنب تفاقم الصراعات من ناحية، والخوض في خطط المستقبل التنموية من ناحية أخرى. ويبدو للمراقب أن الهدف الأول الخاص بتجنب تفاقم الصراعات أساسا هو الدافع الأساسي وراء معظم الحوارات الوطنية في الوطن العربي.

ففي اليمن مثلا قامت لجنة حوار القوى السياسية بإدارة الحوار الوطني هناك، وكانت النتيجة مثمرة لحين من الوقت، وظلت نتائج الحوار بعيدة عن التنفيذ، ثم فجع العالم العربي بانفجار المعارك وتحول الحوار إلى طلقات وصواريخ وهدير طائرات ودبابات بين الأخ وشقيق في البلد نفسه، وترددت بعد ذلك كلمات الأسف والأسى كما يحدث عادة في واقعنا العربي، ولا بد أن الأمر يرجع إلى

أننا وحتى اليوم نجيد الحوار الصوري البعيد عن أي شكل من أشكال الحوار الوظيفي الذي تختفي في إطاره الهوة الشاسعة بين القول والفعل.

وفي الجزائر أيضا نجد ترددا عاليا لتعبير الحوار الوطني الذي جاء متأخرا، ولكنه الأمر الذي لا بديل عنه للخروج من الأزمة الجزائرية الراهنة، والمتفاقمة خاصة بعد عامين من حرب شبه أهلية وفي ظروف صعبة تنذر بتطورات مخيفة بين البربر والعرب في الجزائر.

أما في تونس فهناك حوار وطني دائر بين أطراف المعارضة، وفي السودان هناك من ينادي بأهمية إجراء حوار وطني للخروج من أزمة السودان والمشكلة الرئيسية هناك أن الأطراف لا يعترف بعضها بالبعض الآخر.

أما في مصر فالدعوة والإعداد للحوار الوطني تجري على قدم وساق، والهدف الرئيسي هو التخطيط للمستقبل، وكذلك رصد واحتواء عوامل تفاقم الأوضاع الاجتماعية، والعمل على تدعيم سبل الاستقرار والتنمية. ويضاف إلى قائمة هذه الحوارات الوطنية الراهنة هذا الحوار الوطني الصعب الذي ينبغي على الفلسطينيين بكل عناصرهم الدخول فيه لتوحيد مواقفهم وسياساتهم بشكل موضوعي بعيدا عن الانفعال بحيث يوجهون مركب الأحداث بها يعظم من المنافع من عملية السلام التي دخلوا فيها من ناحية، والأهم هو قطع كل طريق على صعيد تفاقم الأوضاع والأزمات التي تنتظرهم بما يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى صراع فلسطيني-فلسطيني. ولعل تنفيذ اتفاق «غزة-أريحا» يكون بمثابة المنطلق الإيجابي الذي تحتشد من ورائه كل جهود الفلسطينيين والجهود العربية لإكمال هذا الطريق الشاق والصعب للوصول إلى السلام الشامل والعادل وإقامة الدولة الفلسطينية في نهاية الأمر.

وتبقى هناك دعوات أخرى للحوارات الوطنية في بقاع أخرى من الوطن العربي، وهو الأمر الطيب الذي لا بد أن يكون سائدا لصالح المستقبل.

الإدارة العلمية للحوارات الوطنية

حتى تصبح الحوارات الوطنية في وطننا العربي بمثابة نقطة تحول وانطلاق إلى آفاق جديدة في واقعنا السياسي والاجتماعي وفي كافة الميادين، لا بد أن نحرص على الإدارة العلمية والدقيقة لهذه الحوارات، ونحو هذه

الغاية لا بد أن نفرق أولا بين مفهومي «الحوار» و «عمليات التفاوض الجمعي».

فعشرات، بل في الحقيقة عدة مئات من المقالات قد طرح كتابها ما يرونه مهما بشأن هذا الحوار، كذلك صدرت عدة كتب عن موضوع «الحوار»[1] تناول كتابها الموضوع من عدة زوايا، وهذه الكتب والمقالات تمثل ملفا مهما لا بد أن نستخدمه الاستخدام الأمثل ونعتبره بمثابة بنك أساسي للبيانات يكون في خدمة الخطوة التالية لهذه الحوارات وهي عملية التفاوض الجمعي Collective Negotiation، وبمعنى علمي آخر فإن ما شهدته ساحة تفاعلاتنا إلى الآن يمثل حالة التساوم Bargaining الذي عادة ما يسبق التفاوض، والذي لا تكون له عادة الصفة الرسمية، ولكن يمثل استكشافا، لأجندات وجدول أعمال وأهداف الحوار لدى الأطراف والتيارات المختلفة على الساحة.

وهاتان المرحلتان (التساوم والتفاوض) الجمعيان هما اللتان تمخض عنهما في المجتمعات الديمقراطية مخزون كبير من أبحاث ما يعرف بوضع الأجندة أو جدول الأعمال [2](Agenda-Seting Reseasch).

ولقد جاءت هذه النوعية من الأبحاث التي تراكمت على مدى الـ 25 سنة الماضية في المجتمعات الديمقراطية المتقدمة تجسيدا للتفكير الديمقراطي الحر، الذي يقدم الباحثون من خلاله صورة حقيقية ومنصفة لسوق الأفكار بخصوص قضايا المجتمع.

إذن وفي إطار ما سبق ذكره، نؤكد أن تعبير «الحوار الوطني» الذي يثار من آن لآخر في الواقع العربي، دائما ما يصاحبه نقطة التباس رئيسية تتمثل في أن الكثيرين لا يفرقون بين كلمة الحوار أو تعبير «الحوار الوطني» وتعبير «التفاوض الجمعي».. فكلمة «الحوار» ذات مدلول واسع جدا، وإذا ما استخدمناها، وطالبنا بإجراء حوارات وطنية، فليس لنا أن نأخذ على البعض-كما يحدث-أي طرح لهم في هذا الصدد. فالحوار وبداياته تتطلب نوعا من تعصيف الأفكار والتعامل مع أوضاع قائمة وتطلعات يسعى المتحاورون لتحقيقها، وهذا الأمر ضروري حتى تتبلور «أجندة المجتمع التفاوضية». والحوار من هذا المنطلق يعبر عن مرحلة ما قبل التفاوض. فالتفاوض الجمعي أو الحوار التفاوضي الجمعي هو التعبير الأكثر تحديدا

ودقة للمهمة الوطنية المطلوب إنجازها بالفعل في واقعنا العربي، وهذا يعني وجود سياقات مكانية وزمانية وأطراف ممثلة للمجتمع وتياراته المعبرة عنه، وموضوعات وإجراءات محددة، ويكون له ناتج ملموس وملزم يتم التوصل إليه من خلال عمليات التفاوض.

من هذا المنطلق أحاول أن أطرح أهم معطيات مرحلة «التفاوض الجمعي» والتي من المفترض أن بعض الأقطار العربية بصدد البدء فيها وهي كما يلي:

1- القيام بدراسة تحليل لمحتوى الكتب والمقالات الخاصة بموضوع«الحوار الوطني» في كل بلد من البلدان العربية لدراسة الظواهر والأمور المشتركة وتحديد الخصوصيات أيضا، فالمقالات بل وبعض الكتب التي تناولت موضوع الحوار تمثل مصدرا مهما لاستكشاف رؤية الأطراف المتحاورة والقضايا المختلفة وأولويات تناولها وأهدافها من الدخول في مثل هذه الحوارات.

2- الاتفاق على كيفية إدارة الجلسات وسير عملية التفاوض وإدارة الوقت، وهنا من المفضل إجرائيا انتهاج الطريقة التتابعية والمتداخلة حيث تقرر الأطراف أو لجنة الحوار الممثلة لهذه الأطراف قائمة بالموضوعات التي سيتم التفاوض الجمعي حولها موضوعا تلو الآخر بحيث يتم مناقشة الموضوعات المتعلقة ببعضها البعض في شكل تتابعي ويفضل أن تتم معالجة المسائل البسيطة نسبيا دون خلاف كبير وبشكل يمكن أن يمثل نمطا إيجابيا للاتفاق.

3- لا بد أن تكون كافة التيارات الفاعلة على الساحة ممثلة في عمليتي الحوار التساومي والتفاوض بشكل أو بآخر.

4- ينبغي إعداد تقارير التقدم اليومية وإعداد سجل بكافة الموضوعات التي تتم مناقشتها والوصول بشأنها إلى اتفاق، وكذلك رصد الاقتراحات المقدمة لحل موضوعات من تلك التي تكون بحاجة لبحث أعمق من المشاركين، وكذلك إعداد قائمة بالاقتراحات التي تم رفضها، ولكن لا يزال هناك أمل في أن تسفر مناقشتها لاحقا عن نتيجة أفضل. إن إعداد ورصد هذه الأمور يعطي صورة دقيقة عن سير العمل التفاوضي.

- 5 تصنيف الموضوعات المطروحة على جداول الأعمال إلى قسمين رئيسيين: الأول يشمل الموضوعات العامة ذات الاهتمام المشترك مثل الوقوف

بحسم ضد الإرهاب والتطرف وهنا لا بد أن نؤكد ما ذكره الكاتب الكبير «رجب البنا» من أن حقيقة أن الحوار مع الإرهاب مستحيل لأنه أغلق الباب منذ البداية بحكم تكفير الدولة والشعب، وباختيارهم القتل والعنف وسيلة وحيدة لتحقيق الهدف، ولكن الحوار عن الإرهاب هو الضروري وله أولوية كبرى خاصة فيما يتعلق بتناول فكر الجماعات المتطرفة وإبراز الوسائل الراقية والمتحضرة المعبرة عن أصول وجوهر الحوار في الإسلام [3].

أما القسم الثاني: فيشمل تلك الموضوعات التي لها شقان وبعدان يرتبط كل منهما بالآخر بطريقة عضوية، وهما شق الخصوصية الثقافية والعالمية، مثل موضوع البطالة-وسياسات التعلم على الصعيدين العربي والدولي في ظل الأوضاع الراهنة والمستقبلية-إعداد سيناريوهات مستقبلية بخصوص الأزمات المحتملة وسبل تدعيم وتقييم المواقف التفاوضية الهيكلية مع الهيئات الدولية والدول الأجنبية بما يحقق أهداف التنمية وأهداف الأمن القومي العربي، من أجل مستقبل أكثر نهوضا ورفاهية على صعيد التنمية المتكاملة. وهذا القسم من الموضوعات يستلزم إسهامات المتخصصين والخبراء الاستشاريين ومراكز الأبحاث المتخصصة والعديدة بحيث يكون أحد أعمال اللجنة بمثابة ربط لجهود هذه الجزر المنعزلة في واقعنا.

- أهمية العمل على تحويل الاتفاقات بعد الوصول إليها إلى ممارسات

وسياسات، وهذا يتطلب وجود آليات تنفيذية لا بد من تحديدها وربط عملها بإطار زمني محدد لإنجاز المهام العاجلة، وكذلك مراعاة أن تكون هناك استمرارية لأعمال هذه اللجان المشرفة على إدارة الحوارات بخصوص الموضوعات التي تحتاج بطبيعتها إلى نوع من التفاوض طويل الأجل الذي يحتاج إلى الاستمرارية والمتابعة.

- 7أن تراعى كل الضوابط التي تجعل من أداء لجان هذه الحوارات نواة لإرساء مفاهيم ثقافة التفاوض الإيجابي التي ينبغي أن تبتعد عما أسميه بـ «إن وأخواتها» أي إن التقريرية التي يتبعها مقولات عمومية تتسم بعقلية التوصيات التي تصاحب مفهوم اللجان التقليدية عندنا، بل ينبغي أن يكون نهجا مختلفا بحيث تتبنى أسلوب «كيف وأخواتها» من حيث الدقة الشديدة وسيادة العقلية النقدية والابتكارية التي تجيد القيام بالمهام المنشودة وأهمها تدشين أسس «ثقافة التفاوض» بكل ما تحمله الكلمة من معنى يتعلق

باستيعاب كافة تقنيات التحاور الإيجابي والمنجز للأهداف بشكل نموذجي يحتذى به، الأمر الذي تعتبر هذه الدراسة بمثابة جهد ومحاولة نحو تحقيقه.

٩

الحوار التفاوضي ودائرة الثقافات السبع

إذا كنا بصدد اعتبار خصوصيتنا الثقافية والمعضلات التي تواجه عمليات التفاعل الإيجابي، فعلينا أن ندرك ونحن بصدد التأكيد على«ثقافة التفاوض» ومنطلقاتها ومفاهيمها العلمية، أن علينا إدراك أن معطيات مثل هذه«الثقافة» لا بد أن تسود سلوكيات أطراف الحوار التفاوضي، وأن تتغلب على مجموعة سلوكيات وأنماط الحوار السلبية في واقعنا والتي ترسخت في تفاعلاتنا وقضت على عمليات التفاوض والحوار الإيجابي في أزماتنا السابقة.. ولا تزال تعمل في تقويض روح العمل الجماعي البناء وتحقيق نتائج تفاوضية إيجابية في الكثير من شواغل حياتنا الاجتماعية والإدارية والسياسة إلى الآن.. الأمر الذي أدى إلى شيوع ظاهرة أسميها«بالتسحلف» في الحركة.. أي أن حركة المجتمع أصبحت كحركة السلحفاة، ليس فقط من ناحية البطء، بل إن هذه الحركة ينتابها بين الحين والحين نوع من«البيات الشتوي» أو سمها حالة من السكون التام قبل التحرك ببطء شديد مرة أخرى.

لقد قمت بتصنيف مجموعة السلوكيات السلبية المتكررة في تفاعلاتنا هذه بعد تحليل ملفات حوار كثيرة تم فتحها في واقعنا في الفترة ما بين«ملفات أزمة الخليج» [4] و«ملفات الإرهاب والتطرف الدامي» [5] والمولد لعدة ملفات أخرى خرجت منه.

ولقد قادني التحليل الأولي لهذا الكم الكبير من تفاعلاتنا إلى تصنيف مجموعات السلوكيات السلبية المتكررة بشكل منتظم تحت عناوين ما أسميه«بدائرة الثقافات السبع» وهي«ثقافة التناحر»، و«التسلط» و«التآمر» و«الاستلاب» و«الصمت والغموض السلبي» و«غيبوبة الماضي» و«تبديد الوقت».

واستخدام كلمة«ثقافة» هنا تأتي على سبيل المجاز إلى حد ما، والهدف من هذه التسمية هو التدليل على أن تراكم مثل هذه السلوكيات في اتجاه سمة تفاعلية غالبة قد أصبح على مدى الأيام والسنين مترسخا في سلوك أغلبية المجموعات الكثيرة الممثلة لكافة التيارات في واقعنا لدرجة تسمح لنا باستعمال كلمة«ثقافة» وهي أيضا الكلمة التي لها عشرات التعريفات في القواميس والكتب المتخصصة والتي تناسب هذه التسمية (المجازية)[6].

(ولعلي أشير هنا إلى أهمية تجنب مجموعة هذه السلبيات على المدى القصير بأن يكون ممثلو الحوار التفاوضي الراهن على دراية بها وأن يتجنبوها، لأن السقوط في براثنها يعني فشل عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي الراهنة. أما على المدى البعيد فعلينا زرع مفاهيم«ثقافة التفاوض» ومحو سلبيات تفاعلاتنا في العملية الإعلامية والتعليمية.

يبقى لنا أن نقدم هنا تعريفات موجزة، وبأمثلة قليلة، لما نعنيه بدائرة هذه الثقافات السبع المتداخلة التي يتعين أن يتم إحلال ظواهر التفاعل المتمخضة عنها وهي كثيرة ومتنوعة بمفاهيم ثقافة التفاوض، وهذه«الثقافات» بحاجة إلى دراسات تفصيلية منفصلة ينشغل كاتب هذه السطور بها.

أولا: ثقافة التناحر:

وهي ثقافة تعتمد أساسا على مبدأ المباراة الصفرية (Zero-Sum Game) التي تهدف إلى سحق الآخر أو نفيه وإقصائه للاستئثار والهيمنة، وهذه

الثقافة تتسم بالآتي:

أ-الخطاب المنغلق على ذاته لكل تيار، الأمر الذي أدى إلى فقدان أي جسور للتواصل، وإلى الانعزالية بكافة صورها، وهو ما يكلفنا الكثير على مختلف الأصعدة.

ب-التفنن في تكنولوجيا العداء تجاه«معسكرات الآخرين».

ج-الانفعال والاشتباكات الكلامية وغير الكلامية التي تصل إلى حد حوار الطلقات.

د-استخدام الحجج والبراهين ليس للتدليل على قوة حجة ما بشكل موضوعي، بل للتدليل على خطأ أشخاص وخطأ توجههم الفكري بل والعقائدي برمته.

ثانيا: ثقافة التسلط:

وهي من أكثر الثقافات السبع«تداخلا» مع دائرة ثقافة التناحر، وهي التي تمخضت عنها الشخصية الاستبدادية في واقعنا التي يكون حوارها أو عدمه إما تعبيرا مقتضبا مجسدا لاستغلالها لسلطات حقيقية ممنوحة لها بحكم الوظيفة أو السياق، أو يكون حوارها مجرد انعكاس لذلك الإرث الموروث نتيجة تأصل ظاهرة الاستبداد التي عمقتها حقبة غياب الديمقراطية، مع وجود نظام تعليمي تلقيني جامد كان أثره الأعظم هو تلقين وشحن أعداد كبيرة من العقود التي لم تتحرك خارج نطاق منظوماته، بمقولات اتسمت باحتكار الحقيقة. لقد أوجدت هذه الثقافة شخصيات تفتقر إلى التوازن النفسي، فهي قد تستعلي استعلاءً كبيرا على الآخرين، إلا إذا كانوا من ذوي القوة والنفوذ، وهنا نجد خضوعا وممارسة لأساليب الدونية (غير المتوقعة) في الحوار مع السلطة أو المكانة القوية أو الأعلى[4].. وهناك العديد من ظواهر الحوار اللاتفاوضي قد تمخضت عن هذه«الثقافة» وهو الأمر الذي سنوضحه في الجزء الرابع...

ولا شك أن هناك حاجة ماسة لدراسة تفصيلية عن هذه الثقافة تعنى برصد الأدبيات الكثيرة التي تتعلق بها ولكنها تفتقد المنظور التمازجي الذي يوضح دور وملامح الحوار من زوايا علوم اللغويات النفسية والعرقية والاجتماعية. الأمر الذي يحتاج إلى دراسة تفصيلية أخرى [7].

ثالثا: ثقافة التآمر:

تمثل هيمنة صور التفكير التآمري على مستوى إنتاج الحوار أو فهمه واستقباله مشكلة حقيقية نعاني منها إلى أبعد الحدود في كثير من تفاعلاتنا. فما أكثر تلك المواقف التي نمر بها في حواراتنا اليومية والتي نكتشف من خلالها أن متحاورا ما قد أخطأ في تقدير الموقف أو ظلم الآخرين وظلم نفسه في واقع الأمر بسبب التصنيف (التآمري) المتسرع أو المتعسف لملابسات حدث أو علاقة اجتماعية أو سياسية ما، والمشكلة تكمن هنا في سيطرة وهيمنة الافتراضات أو التصورات المسبقة للأحداث ولطبيعة العلاقات على تفكير المتحاور بالقدر الذي لا يسمح عادة بالرؤية المخالفة لمثل هذه الافتراضات أو التصورات المسبقة أو حتى الانطباعات الأولية.. وإذا كان شق المشكلة الأول على مستوى تصنيف وإنتاج الحوار في ظل هيمنة الفكرة التآمرية (ونحن هنا لا ننفي وجود التآمر)، فإن الشق الثاني هو ذلك القبول السريع ودون تحفظ«لمعقولية» ما يقال ودون تحفظ يذكر من قبل ذلك المستمع أو المتلقي لمادة الحوار في أغلب الأحيان.. الأمر الذي يجعله ضحية التصور التآمري الوهمي الذي يقوده إلى مواقف خاطئة وظالمة في أحيان كثيرة في واقعنا.

إن تقديم كاتب السطور للتفاصيل الكثيرة المتعلقة بأنواع وصور التفكير التآمري له سياق دراسة تفصيلية قادمة لكاتب هذه السطور. ولكن تكمن أهمية التعامل مع السلبيات المتمخضة عن هذه«الثقافة» في أنها تمس أهم معضلات التفاوض وهي ما يسمى«بمعضلة الثقة والتعاون» وعمليات إجراءات بناء الثقة (Confidence Building Measures) والتي تمثل أهم ركائز نسج الأرضيات المشتركة وفرز وتحجيم مناطق الاختلاف والتباين في الرؤى بشكل موضوعي.

رابعا: ثقافة غيبوبة الماضي:

إذا كان للحنين للماضي وللذكريات وللتاريخ شيء من الإيجابية إذا ما أحسنا توظيف هذا الماضي خاصة أن من مصادر قوة هذه الأمة أنها، وفي لحظات تاريخية تستلهم القوة والعزم من أمجاد الماضي، ولكن السلبية الخطيرة هي أن يتحول الأمر إلى غيبوبة نعيش فيها وننسى الأخذ بأسباب

التغيير، وأسباب استعادة ما كان مجيدا في تاريخنا.. والمتحاورون طبقا لمنطلقات هذه«الثقافة» يندرجون تحت فئتين، الأولى تراثية أي ترى في التاريخ القديم مرجعا أساسيا يطغى على الأطر المرجعية الراهنة. والثانية أقل«ماضوية» ولكي تجمد نشاطها الذهني والتحصيلي عند نقطة معينة في الماضي القريب والصفات الرئيسية لثقافة غيبوبة الماضي بفئتيها يجسدون الآتي:

1- تذكر الماضي جيدا ولكن نسيان دروسه بسرعة غريبة.

2- ترك أمر المتابعة والتطورات السريعة جدا والمتلاحقة التي يشهدها العالم في كافة مجالات الحياة والاستكانة للأنماط السابقة التي قد تكون حديثة طبقا لتصور البعض ولكنها أصبحت بالية وقديمة ولا تتماشى ومتطلبات اللحظة الراهنة وسرعة حركة الفكر والتطور الإنساني المتقدم.

خامسا: ثقافة الاستلاب والإحباط:

وهذه«الثقافة» لها عدة ملامح منها الآتي:

1- أن تشعر بأن هناك من حدث لهم نوع من«التنويم المغناطيسي» من قبل أحد أطراف الحوار إلى الحد الذي ينقادون فيه إلى خط ما يحدده لهم آخرون إن كان توجههم سواء سميته دينيا أو علمانيا أو سمه ما شئت... أي أنك تتساءل: كيف تم استلاب إرادة هؤلاء بهذه الدرجة؟! وكيف انغلقوا على نظام قيم معين بصورة جامدة.

2- هؤلاء«المستلبون» ليست لديهم قدرة على رؤية البدائل ويشعرون بالأمان مع المعروف والقريب لهم، وهم من هذا المنطلق على استعداد للدفاع عن الوضع الذي وضعوا فيه حتى لو كان خاطئا، وإلى الحد الذي قد يدفع بعضهم للكذب تحت بند«التبرير العقلاني»!!، وهم من أكثر الفئات مقاومة للتغيير..«انظر الفصل الخامس عشر».

3- المتحاورون في ظل هذه الثقافة عادة ما يجسدون حالات من الإحباط الشديد تفقدهم القدرة على تبين أي صيغة فاعلة، ولذا تعكس حواراتهم العديد من أنواع التعبير عن الإحباط والشكوى وتبني أنماط الحوار التي تتسم أحيانا بما أسميته في سياقات أخرى بحالة من«الغفران العام»، حيث تكون هناك مخالفات وأخطاء جسيمة قد تصل إلى حالة ارتكاب الجرائم،

ولكنها طبقا لثقافة الاستلاب تمر دون حساب أو اكتراث، كذلك تتسم الملامح الحوارية طبقا لهذه الثقافة بما أسميته بـ«حوارات كبش الفداء» حيث يكون المتحاور على استعداد نفسي وذهني لقصر إشكالية ما أو محنة كبيرة على شيء أو عامل ما أو على تصرفات وأفعال شخص ما بعينه دون النظر إلى جذور الإشكالية أو للأبعاد والأسباب الأخرى التي أدت إليها والتي عادة ما تكون شخصية«كبش الفداء» ليست هي السبب الجوهري في وجودها واستفحالها. وهناك أنماط وظواهر تفاعلية عديدة في واقعنا قد تمخضت عن هذه الثقافة، على سبيل المثال راجع الجزء الرابع الفصلين الثالث عشر والرابع عشر.

سادسا: ثقافة الصمت والغموض السلبي:

للصمت والغموض آليات ووظائف عديدة جدا يطرحها علينا خبراء علم اللغويات العرقية (انظر الفصلين الثاني عشر والثالث عشر من هذه الدراسة) ولكن لآليات الصمت والغموض في واقعنا خصوصيتها... فهي ترتبط بآليات اللامباشرة في الحوار (INDIRECTNESS)..

واستخدام هذه الآليات قد يكون له ما يبرره كأدوات حوارية في سياقات معينة. إلا أن ما نسلط الضوء عليه هنا هو إساءة توظيف هذه الآليات في لحظات حرجة في علاقة ما حين يستلزم الأمر الوضوح الكافي والإدلاء برأي حاسم.. وطبقا للمعطيات السلبية لهذه الثقافة نجد الكثيرين يوظفون آليات الصمت والغموض إما بسبب عجز في توصيل المعنى المراد أو الافتقار لشجاعة المواجهة الصحية أو«للعب على الحبلين» والتأويل والانتهازية طبقا لظروف سير الأمور.

سابعا: ثقافة تبديد الوقت:

لا شك أنه ودون الإدارة الجيدة للوقت وشيوع ثقافة ابتذاله فإننا نفقد الجهد والطاقة والمال الذي قد لا يمكن تعويضه.. وهناك ملامح كثيرة جدا يمكننا الخوض فيها للتدليل على معطيات ثقافة تبديد الوقت الناتجة عن العادات الاجتماعية السلبية وسوء التنظيم وإدارة الأعمال..

ولكن هناك أمورا تقنية تتعلق بالقدرة على الإيجاز والتوضيح في الحوار

المسموع والمكتوب والتي يفتقدها الكثيرون والتي تحتاج للتدرب (انظر الفصل الحادي والعشرين)، كذلك فإن هناك أنماط«رد الفعل السريع والمنفعل» الذي ينتج عنه خسائر تحتاج إلى وقت لإصلاحها، وكذلك هناك أنماط عكسية مثل«رد الفعل المتأخر» (انظر الفصل الثامن عشر)..

وكل من نمطي رد الفعل المتسرع أو المتأخر من الأنماط ذات العلاقة الوثيقة بثقافة تبديد الوقت..

وربما يحضرني هنا ذلك المثال الذي أرسل فيه أحد القواد الكبار لأحد معاونيه خطابا طويلا يقول في نهايته«آسف لكتابة هذا الخطاب الطويل، فإنني لم أجد الوقت الكافي لكتابة خطاب قصير»؛

الأمر الذي يدل على أن هناك مهارات كالإيجاز تحتاج إلى تدرب كي لا يأخذ منا الحوار أكثر مما يستحق ونتوه في جدليات الوسائل..

وهنا علينا أن نجتهد في حصر كافة ملامح«ثقافة تبديد الوقت» والعمل على التخلص منها ولعلنا نتخلص من ملامح الجهاز البيروقراطي الذي يبدد ليس الوقت فقط بل والطاقة وليس للمواطن العادي بل للسياسيين. فهناك وزارات في بعض الدول العربية لها 35 وكيل وزارة وإذا بدأ الوزير في مجرد مقابلاتهم فقط دون الدخول في تفاصيل يمكننا أن نعرف كم عدد الساعات المفقودة...

إن البيروقراطية في عالمنا العربي بحاجة إلى إعادة النظر..

هذا بالإضافة إلى أهمية التخلص من أعراض الثقافات السابقة مجتمعة فهي التي تؤدي إلى ما أسميه بظاهرة«التسحلف» التي ينبغي القضاء عليها حتى نصل في أقرب وقت إلى ناتج محدد وملزم يمكننا من الانتباه لما يحدث من حولنا والانطلاق لملاحقة ذلك الإيقاع«الصاروخي» الذي يسير به المتنافسون والخصوم من حولنا في هذا العالم.

مراجع الجزء الثاني

الفصل الثامن

1- هناك عدد من الكتب التي ينبغي أن نستكشف من خلالها رؤية كتابها لمفهوم الحوار وزواياه وأجندته حتى يكون جهدنا في هذا الصدد تكامليا وتراكميا من ناحية وتجديديا وإبداعيا من ناحية أخرى، وفيما يلي بعض من هذه الكتب:

الحوار الوطني: تحرير د. أحمد عبد الله وجورج عجايبي وهو كتاب من أول إصدارات اللجنة المصرية للعدالة والسلام ويتضمن مشاركة ممثلة للتيارات السائدة في ساحة التفاعلات ويخص هذا الكتاب الحوار الوطني الدائر في مصر 1994.

حوار لا مواجهة: للدكتور أحمد كما أبو المجد، دار الشروق 1988، ويتحدث الكاتب عن آداب الحوار وقواعده الموضوعية لتحديد ما أسماه بـ«تحرير الخلاف» وتناول القضايا الملحة التي تمثل قدرا مشتركا من المصالح العربية تجاه العالم، وتحدث عن رصد وتسجيل المصالح والأطماع في المنطقة العربية وقضية الوحدة العربية والتنمية في العالم العربي.

أدب الاختلاف في الإسلام: للدكتور طه العلواني، كتاب المعهد العالي للفكر الإسلامي 1987، وهذا الكتاب وكذلك كتاب الحوار نافذة من نور للاميري 1975، يعتبران من الكتب التي عالجت أمر الخلاف والاختلاف وآدابهما من منظور المنهجية الفقهية للسلف والضوابط التي كانوا يقيمونها لعمليات الاجتهاد والاستنتاج.

حوار المشرق والمغرب: د. حسن صفي و د. محمد عابد الجابري، مكتبة مدبولي 1990.

إنصاف الخصم في القرآن وأثره الإعلامي: د. عبد الحليم حفني، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1985.

حوار الأجيال: د. مصطفى الفقي، دار الشروق 1994.

2- McCombs. Maxwell and Donald show The Evolution of Agenda-Setting ResearchTwenty-five years in the Market place of Ideas. Journal of Communication,spring l993/Vol. 43 No. 2/8 pp 58:68.

3- رجب البنا،«قضية للحوار» الأهرام1994/4/10.

الفصل التاسع

4- حسن وجيه، حسن لغة الحوار السياسي في الوطن العربي، دار سعاد الصباح 1992.

5- المثقفون والإرهاب«لغة التطرف ولإرهاب بين تكنولوجيا العدا» و«والمبدأ الديمقراطي»، سلسلة كتب المواجهة، الهيئة المصرية العامة للكتاب (ص 90: 96)، 1993.

6- بخصوص الرؤية التفصيلية والشاملة لمفهوم الثقافة راجع الآتي:

- Hassan Wagieh, H. We and The Others: Analytical Framework for Teaching A-Course in Culture & Civilization, Faculty of languages and Translation, Al-Azhai

- Seelye, Ned Teaching Culture, NTC, Sokokie Illinois 1981

- دكتور على القريشي: التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي، الزهراء للإعلام العربي 1989 ص203:356.

7- هناك مجموعة كبيرة من المراجع المتعلقة بالحقل البيبليوغرافي للدراسات حول«التسلط» وهذه الدراسات تنتمي إلى علوم النفس والاجتماع والأجناس واللغويات التمازجية وبعضها يركز على مفهوم السلطة في المجتمع وبعضها على الشخصية التسلطية وعن النظام التسلطي. وهناك أدبيات تنتمي إلى الوقع الأمريكي البريطاني بالإنجليزية وبعض الأدبيات العربية وأدبيات تنتمي إلى الواقع الفرنسي والأوروبي وأمريكا اللاتينية، الأمر الذي يحتاج إلى دراسة تفصيلية وجهد العديد من الباحثين المهتمين بهذه الحقول واللغات التي تصدر بها الأدبيات وهو الأمر الذي سيعود بفهم هذه«الثقافة» بالعمق المطلوب علميا وبتحديد أدق لكيفية انعكاس ذلك على أنماط الحوار والممارسة في واقعنا وعالميا أيضا.

الجزء الثالث
ظواهر ومفاهيم تفاوضية
بين العالمية والخصوصية الثقافية

تمهيد

بعد رصد الملامح العامة «للثقافات السبع» بالجزء الثاني، التي تعتبر بمثابة الرحم المولد لملامح وظواهر تفاوضية، أو لا تفاوضية عديدة في واقعنا، نحاوله في هذا الجزء أن نقدم عددا من الظواهر والمفاهيم التي ترسم ملامح الحوار التفاوضي في مجال إدارة شؤوننا اليومية في عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي.

وفي معرض تناولنا لهذه الظواهر نتعرض بالتفصيل لمفاهيم تفاوضية سواء من تلك التي ذكرناها في الجزء الأول الخاص «بثقافة التفاوض من منظور عالمي» أو مفاهيم أخرى ساقتها إلينا دراسة وتأملات ظواهر الحوار في واقعنا العربي، وذلك لتسليط الضوء على تلك التفاعلات التي نوظفها في تفاعلاتنا مع الآخر من بني جلدتنا، أو مع الآخرين من الثقافات الأخرى.

إن الرؤية التحليلية لهذه الظواهر والمفاهيم الخاصة بملامح الحوار ومنطقه من شأنها تجنب السلبيات التي تمارسها، وفي أحيان كثيرة بصورة لا شعورية، وتتناقض مع فكر وثقافة التفاوض الإيجابي البناء.

15 ظاهرتا "الانقضاض" و "مراوح الرمال" ومفاهيم موضع تفاوض في واقعنا

أولا: عن الليبرالية و«إسلامية المعرفة»:

إن ما يجمع بين مفهومي «الليبرالية وإسلامية» المعرفة، في سياقنا هذا هو طبيعة بعض الحوارات المختلفة التي ترددت فيها الفكرتان كلا على حدة. وسوف أتناول الأمر هنا من زاويتين محددتين نتأمل من خلالهما ما يجمع الآن بين المفهومين وربما ما يجمع أيضا-وكما ذكرت آنفا-بين مفاهيم أخرى متعددة مشتركة أو متباينة، والزاويتان تتعلقان بظاهرة «الانقضاض» في الحوار كظاهرة شائعة في التفاعلات التي صاحبت كلا من مفهومي «إسلامية المعرفة» و «الليبرالية». أما الزاوية الأخرى فنطل من خلالها على مفهوم الليبرالية الجديدة في سياقها العربي الإسلامي، والدعوة للحوار بخصوص مبادئها، فهذا هو الأمر الذي يعتبر من المستجدات على ساحة تفاعلاتنا الثقافية في الوقت الراهن.

ظاهرة «الانقضاض» في الحوار:

بخصوص هذه الظاهرة نلاحظ أنها أصبحت شائعة للغاية، وتوظف من قبل المتحاورين في كثير من حواراتنا، سواء كان الحوار عن أهمية أو عدم أهمية «الكوكاكولا» أو «الشبس» كمنتجات غذائية، أو في حوارات تعنى بتقييم أساليب التفاوض بين شخصيات رحلت عن عالمنا، أو بخصوص بعض القضايا أو القوانين. وما أكثر وضوح هذه الظاهرة عندما نتحدث عن مفاهيم أخرى معبأة أكثر بالمعاني والتبعات مثل «الديمقراطية» و «الليبرالية» «والتنوير»و«إسلامية المعرفة». وربما لهذا السبب لا ينقطع سيل تعريف وإعادة تعريف هذه المفاهيم إلى الآن في كتابات ومقولات كثيرة على صعيد التيارات المختلفة.

ولكن ما المقصود بظاهرة الانقضاض في الحوار من المنطلق العلمي؟

المقصود هنا هو ملاحظة اختلال في مبدأ الإيقاع الطبيعي للتعاون- Coop (eretive)Principle بين المتحاورين [1] عند سماعهم تعبيرا أو لفظا معينا يصحبه بدء تحريك لمشاعر تثير مستويات مختلفة من المعاني، وتستحضر نوعا من الحالة التصارعية بين أطراف الحوار. وسبب حدوث هذه الحالة يرجع لعدة عوامل تظهر ملامحها في الحوار، ومن المهم تعرّفها إذا أردنا استئصالها من جذورها وأهم هذه العوامل التي نرى لفت النظر إليها على سبيل التركيز هي: * أحادية الفكر والانغلاق المتسلط الذي عادة ما يمارس بصورة لا شعورية أساسا، ويذهب على فكرة ما دون محاولة التعرف العلمي الهادئ على ما يريد أن يقوله الآخر أو على ما يطرحه بالعمق المطلوب، ومن ثم يكون هناك افتراض مسبق ثابت لأي حوار، وبالتالي يكون الانقضاض في النهاية هو طابع هذه النوعية من المتحاورين عند مواجهتهم بفكرة جديدة أو مخالفة للفكرة التي يقتنعون بها أو تكون موجودة لديهم بشكل مسبق قبل بدء الحوار. وللأسف فإن ظاهرة «الخطابات المنغلقة» ظاهرة عالية التردد في تفاعل التيارات المختلفة في واقعنا الثقافي وفي تفاعلات النخبة قبل العامة، وهي انعكاس بمعنى أدق وأوضح للملامح الرئيسية لثقافة التسلط/ الاستبداد.

- امتلاك البعض جزءا من المعلومات أو المعرفة مع عدم الإدراك بأن ما

لديهم هو مجرد جزء منها فقط، ومن هذا المنطلق «ينقض» المتحاور على مقولة الآخر فيدمغها بالتعميم والتبسيط الزائدين.

- عدم وجود ضبط لكثير من المصطلحات (وهذه إشكالية عالمية) ولها وجهها في خصوصية تفاعلاتنا الثقافية والإصرار هنا يكون على التصيد الحرفي لبعض المعاني وعدم التركيز على الجوهر.. حتى بعد شرحه وتوضيحه أحيانا..

- هناك عامل رابع وهو كراهية طرف طرفا آخر، وعدم الامتثال للرأي الأصوب، وهو من أصعب العوامل من ناحية معالجته. فهنا دائما ما يدخل أحد الأطراف أو إلى ساحة الحوار بأجندة غير معلنة مفادها «نعم.. إن الاختلاف يفسد للود ستين قضية!!»

بعد هذا الرصد للعوامل التي تتسبب كلها أو بعضها في شيوع ظاهرة الانقضاض في الحوار أود أن أطرح أمثلة بعينها، ونعود الآن إلى الفكرتين المطروحتين آنفا فنقول أولا: ما يخص مفهوم «إسلامية المعرفة»، حيث يصاحب تداول هذا المفهوم حالات تتجسد فيها ظاهرة الانقضاض من قبل التيارات بمختلف مسمياتها، بما فيها البعض من التيار الإسلامي ذاته، وهنا قد ينقض هذا المتحاور أو ذلك قائلا: لا داعي للاهتمام بهذا المفهوم لأنه لا يصح أصلا وصف أو صبغ المعرفة بأنها إسلامية أو مسيحية أو كافرة. فالمعرفة هي المعرفة، وينقض البعض الآخر قائلا: إن التعبير يوحي «بأسلمة المعرفة» أي نسبها إلى الإسلام والمسلمين (عنوة)، وبالطبع هذا يتعارض وتعاليم القرآن الكريم. حيث يقول المولى سبحانه في محكم آياته: (ولا تبخسوا الناس أشياءهم)، والأمر هنا بخصوص الناس. أي ناس وكل الناس. لقد كان أمر هذه الانقضاضات يرجع أساسا إلى ما يرجى به التعبير في ذهن البعض ومن منطلق المعرفة الجزئية وبسبب انغلاق الخطابات أحيانا أو التربص أو الانفعال الزائد دون إعمال الاستماع المتعمق واللازم لفهم حقيقة التعبير الذي لا بد أن يعني في جوهره أن الإسلام يحثنا على المعرفة.. فإسلامية المعرفة هنا أن القاعدة العامة هي الحث على معرفة الكيفية الدقيقة لكل ما يعيننا في تنظيم وتدبير شؤوننا المختلفة والعمل على اكتساب المعرفة والعلم، فالله سبحانه وتعالى يقول (**قل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق**) والنبي صلى الله عليه وسلم يقول

«اطلبوا العلم ولو كان في الصين» أي دعوة لنا لكي نحصل على العلم والمعرفة حتى ولو كان ذلك في الصين أو من الصينيين أو غيرهم. إذن فحقيقة المفهوم تحثنا على العلم بالمعنى الواسع والاجتهاد وإعمال العقل وعدم الاستحواذ أو بخس الناس أشياءهم ويتضمن المفهوم أيضا معنى أن توظف المعرفة والعلم بما لا يتعارض وتعاليم الدين الحنيف، ولكن كما ذكرنا إن المشكلة أو الخطأ يكمن في قصور فهم البعض واختزالهم المتعسف للمفهوم واتخاذهم من هذا الفهم الخاطئ منطلقا للانقضاض.

الانقضاض وموضوع «الليبرالية» عند بوش وديكاكوس و«الأفنديات» عند السادات؟!

إذا كانت ظاهرة الانقضاض تتجسد في التركيز على حرفية المعنى أو جزئية المعرفة وتجاهل السياق، فمن المهم أن نستعرض معا المعاني المتعددة للمصطلح في السياق الأوروبي والأمريكي الذي نشأ فيه أولا، وهنا أبدأ هذا العرض الموجز باستدعاء حدث من أطرف الأحداث التي شاهدتها أثناء وجودي في الولايات المتحدة وقت الحملة الانتخابية بين الرئيس السابق جورج بوش ومنافسه مايكل ديكاكوس، حيث اتهم جور بوش منافسه بأنه ليبرالي (Liberal) وكان جورج بوش يشدد في نطقه على مقاطع الكلمة أثناء حملته، وكنا نندهش ونترقب رد فعل المنافس (مايكل ديكاكوس) الذي كان يقول أنا لست ليبراليا (بالمعنى الذي كان يقصده بوش) وكأنه يدفع عن نفسه تهمة. وتدور المناقشة ونكتشف أن المعنى (بشكل التهمة) قد دخل إلى حيز الوجود والاستعمال اللغوي على الساحة الأمريكية (رغم أن أمريكا هي معقل المبادئ الليبرالية) بسبب سياق مسبق وخاص في الحملة الانتخابية حينما هاجم بوش مايكل ديكاكوس قائلا إنه «ليبرالي» يبيح الإجهاض ويتعاطف مع المخنثين. فالسياق الذي حدد معنى التهمة هذا هو سياق فرضه أحد المحافظين الأقوياء (بوش) والذي كان يعارض إباحة الإجهاض، ويحتقر المخنثين من منطلق القيم الدينية التي تربى عليها في مؤسسة واسب المسيحية. وبدلا من أن يردد بوش كل هذه القصة كل مرة أثناء حملته قرر أن يركز على كلمة «ليبرالي» بتشديد صوتي جعل للكلمة معنى التهمة.. (نتذكر هنا أن السياسيين يستطيعون فرض الكثير من المعاني

المستجدة على ألفاظ قديمة، فالرئيس السادات قد جعل من كلمة «الأفنديات» إشارة للنخبة المعارضة له والتي اتهمها بانعزالها عن فهم وقائع العالم والسياسة) فإذا كان هذا هو معنى كلمة ليبرالي في سياق حملة انتخابية شهيرة تركت بصماتها على الاستعمال اللغوي للفظ إلى الآن في الولايات المتحدة.. فهناك معان كثيرة ومتعددة للمفهوم في السياقين الأمريكي والأوروبي نستعرض منها الآتي: Liber (al)Education وهو يعني أساسا التعليم غير الحرفي، أي تعليم الثقافة والإلمام بالمعارف الإنسانية والفنون والموسيقى ومن جامعات أو مدارس ذات سمعة عريقة، الأمر الذي ارتبط أساسا بالطبقة التي كانت دائما ممثلة لدعائم الحكم، فالمصطلح في سياقه الأمريكي (التعليم الليبرالي) يختلف أساسا عن مصطلح التدريب الحرفي، وهذا المفهوم في حالة خفوت الآن على ساحة التفاعلات. أما تعبير الليبرالية الفردية أو ليبرالية الفرد فهو يعود إلى المفكرين جون لوك وهوبز، واتباعهما، والمفهوم هنا مرتبط بصعود فكرة الرأسمالية واقتصاديات السوق-(Market Economy) وما يستتبع ذلك من التركيز على مفاهيم مثل:

- الإيمان بقيمة الفرد وحريته وحقوقه إلى أبعد الحدود.

- أن للفرد حقوقا خاصة لا تمنحها الحكومة له، ولا بد من حمايتها من جور سلطة الحكومة، وكذلك وجوب وجود ضمانات تمنع جور سلطة الحكومة على مثل هذه الحقوق.

- شيوع روح العالمية، وذلك بتبني روح تقبل الآخر وتحمل الاختلافات في قضايا الأخلاق والدين.

- ديمقراطية الحياة في المجال الصناعي والنزوع للامركزية.

وبالإضافة إلى ما ذكرناه من معان فهناك معنى آخر لليبرالية يعني التمسك بما هو ممكن التحقيق في ظل التعقيدات التي تصاحب موقفا ما. كذلك هناك ما يقال عن بلورة المفهوم إلى أحزاب، وهنا نجد أن هناك ما يسمى بالحزب الليبرالي في إنجلترا وقد أنشئ عام 1877 كرد فعل لحزب المحافظين، وهو ضعيف في تأثيراته السياسية على الساحة البريطانية خاصة بعد صعود حزب العمل للساحة. أما في الولايات المتحدة فلا يوجد حزب «باسم الحزب الليبرالي» ولكن الدستور الأمريكي يلزم الحزبين الرئيسيين (الديمقراطي والجمهوري) بتبني المفاهيم الليبرالية التي نص

عليها الدستور الأمريكي. وهذه المفاهيم متأصلة في الواقع الأمريكي [2] إلى الحد الذي جعل فوكوياما يعتقد بأنها نهاية التاريخ.

إننا وبعد هذا العرض التفصيلي للمفهوم في سياقه الغربي ننتقل لاقتفاء أثره في السياق العربي والإسلامي، فهناك آراء متضاربة عن المفهوم، الأمر الذي دعا الكثيرين لكتابة مقالات كثيرة عنه، وأهمية العودة إليه بالتركيز في هذا المقال ترجع إلى محاضرة مهمة ألقاها د. سعيد النجار مؤخرا، وتعرض فيها لتلك التحديات التي تواجهها عملية التنمية في مصر، وقدم من خلالها برنامجا علميا يهدف إلى التعامل الإيجابي مع المعضلات التي تواجهها مصر في التسعينيات، وصاحب هذه المحاضرة الدعوة إلى جمعية جديدة (النداء الجديد) الهدف منها التفاعل من خلال الندوات والمحاضرات حول هذه المفاهيم التي تندرج تحت ما أسماه «بالليبرالية» الجديدة، ولقد كان دافع د. النجار، أننا تخلفنا كثيرا عن ركب التقدم، وأن الحل طبقا لرؤيته المتخصصة والتي أعلن عنها منذ سنوات طويلة في كتبه، تنبع من أهمية وضرورة تحقيق التحرير الاقتصادي والتحول من القطاع العام إلى الخاص والتحول من التخطيط المركزي إلى آليات السوق، وتحديد نطاق ذلك ووظيفته في ظل الاقتصاد الحر وتحرير القطاع الزراعي الليبرالي.

إن الجديد في «الليبرالية الجديدة» كما اقترحها د. النجار هو الاهتمام بمبادئ العدالة الاجتماعية إلا أن هذا الأمر يستلزم توضيحا تفصيليا من وجهة الكيفية الدقيقة، وكذلك قضايا البيئة التي تنتهك أوضاعها إلى أبعد الحدود في مصر وأهمية أن تلزم مصانعنا والأفراد بقواعد صارمة للحفاظ على البيئة، حيث إن معدلات التلوث في الجو وفي مياه النيل أصبحت من الأمور التي تمثل تهديدا حقيقيا لنا جميعا، وبالتالي لأي جهود تنموية. ولقد ركز د. النجار على أهمية مراعاة سياق الرسالة التاريخية لمصر في العالمين العربي والإسلامي، وأهمية أن نركز على الأخذ بمكتسبات العقل في ميدان العلوم الاجتماعية والطبيعية وثمارها التكنولوجية إذا أردنا للبلاد الإسلامية العزة والقوة في المواجهة مع الحضارة الغربية لقد اختتم د. النجار محاضرته بالتركيز على أهمية التحاور الموضوعي بخصوص الأفكار التي أشار إليها [3]، وفي سياق هذا الفصل نؤكد أن أهم متطلبات هذا الحوار هو التمسك بالأسس العلمية لعملية التحاور وتجنب السقوط في

براثن السلبيات الشائعة التي أثرت سلبيا في عملنا الجماعي وفي عملية التقدم وروح الفريق الواحد. وظاهرة الانقضاض بعواملها المتعددة التي أشرنا إليها ما هي إلا واحدة من مثل هذه السلبيات التي لا بد أن تختفي من حواراتنا المستقبلية. والعمل بمقتضيات ثقافة التفاوض ومعطياتها من أهم التوجهات نحو تحقيق هذا الأمر.

ثانيا: الاختلاف حول «التنوير»

كأي مصطلح نتحاور بخصوصه في حواراتنا من أجل التقدم والبناء نلاحظ أن نهاية التحاور حول الكثير من الموضوعات ينزع إلى جذب الأمور إلى نقطة البدء مرة أخرى، ولم يكن الحوار حول مفهوم «التنوير» في جلسات عديدة في ندوة عن التنوير بين مصر وأوروبا، وكذلك في سياقات تفاعلية أخرى حول مفهوم التنوير استثناءً من هذه القاعدة المؤسفة، التي لا بد ألا نيأس من محاولة الإسهام في وضع حل لها بكل السبل والوسائل الممكنة في العملية التعليمية والإعلامية.

وسوف ألقي الضوء هنا على قضيتين في آن واحد: الأولى هي القضية المشار إليها آنفا بخصوص بعض السمات السلبية للتفاعل بسبب غياب الإدراك العلمي الدقيق لمبادئ الحوار، ويصاحب هذا إثارة قضية الحديث عن موضوع «التنوير» الذي يمثل في حد ذاته قضية مهمة جدا تحتاج إلى استكمال الحوار على نطاق يسمح ببلورة المنطلقات التي ينبغي أن يشترك في صياغتها الجميع من المهتمين، لأنها ليست حكرا على مجموعة معينة بالتأكيد. وبداية نحو هذا الاتجاه أتعرض لبعض الظواهر السلبية التي تشكل آفة رئيسية تتسبب في شيوع تلك الاشتباكات الخاطئة التي أشرنا إليها في سياقات سابقة حيث يحاول متحاور ما أن يوظف العديد من الاستراتيجيات اللغوية النفسية والاجتماعية بشكل مكثف، يهدف أساسا إلى تأكيد أجندة ثابتة ومسبقة، بحيث لا ينتظر ناتج التفاعل الذي هو بالضرورة تحاور وتصارع أجندات ومفاهيم وتصورات مخالفة أو مختلفة من قبل المتحاورين، لكي يتبنوا أكثرها منطقا وعدلا في نهاية الأمر دون حدة أو احتداد، وهذا هو المعنى الصحيح للحوار الإيجابي، وللتثاقف الذي يمثل جوهر ثقافة التفاوض.

إن سمات ظاهرة الانقضاض هذه ظهرت وتظهر واضحة من خلال آراء بعض من الأساتذة الذين ذهبوا إلى أن تعبير «التنوير» و«الحداثة» «حرام». كما أنها ظهرت وتظهر عندما يؤكد البعض الآخر-وبشتى الطرق-أن التنوير الحقيقي والعملي هو أن تكون مصر مثلا جزءا من أوروبا، وبمعنى آخر أن أسس حركة التنوير ومنطلقاته التي ظهرت في القرن السابع عشر بأوروبا، وما لحقها من ممارسات هي المنطلقات التي ينبغي أن تؤسس وتستمر عليها عملية التنوير في مصر وإلا فليس هناك تنوير!!.. فطبقا لأنصار التنوير الأوروبي فقط يكون علينا أن نقلد وننقل ونتلقى مادام ليس لنا إسهام فعلي، وينتهي الأمر عند ذلك الحد المبخس لحقائق التاريخ وللخصوصية الثقافية والمحبط والمصدر لهزيمة الذات للأجيال التي يحاولون تلقينها مفهوم «التنوير».!

وإلى هنا يستمر الحوار، ولا بأس، فلكل محكمة في رأسه، ومن حق الجميع أن يدلي بما لديه مهما كان الرأي ما دمنا قد اتفقنا على مبادئ التحاور، ولكن لنرى ماذا حدث عندما تم تفنيد هذا الرأي «الأوروبي» في ندوة (التنوير بين مصر وأوروبا 1882) [4] لقد قام هذا التفنيد على أسس ومنطلقات مفادها أن مصر لها خصوصية ثقافية، وأن عالميتها ودورها المتميز في عالم الأمس واليوم يجيء من خلال هذه الخصوصية وحيثياتها الدقيقة وأننا يجب أن نعني بالنظرة الأكثر شمولية أنه من المتعين علينا أن نستوعب إيجابيات منطلقات التنوير في أوروبا. ولكن علينا أيضا أن نبحث في مدلول مفردات أخرى ذات علاقة بفكرة التنوير في الواقع العربي والإسلامي، وأن نرصد من هذا ومن ذاك ما نراه مناسبا ومتسقا لصياغة أسس التقدم في جميع الميادين بما يتلاءم وخصوصيتنا الثقافية وروح العصر معا. بحيث نؤكد على جانب التفكير العقلاني إلى أبعد الحدود الممكنة من ناحية، والجانب الروحي وجوهر الإيمان معا دون طغيان لسلطان العقل بلا حدود والذي يؤيده «فريق التنوير الأوروبي» العربي، والذين يرددون ما نادى به بعض مفكري أوروبا. وهؤلاء يتناسون أن هناك حركات فكرية أوروبية قد انتقدت مفكري التنوير الذين يتجاهلون أهمية الجانب الروحاني في معالجة الكثير من المشاكل الاجتماعية، مثل إمكان الحياة والموت والإحباط والمصير وغيرها فما بالنا بمنطقتنا مهد الديانات كلها. إن إغفال

الجانب التنويري الروحاني يؤدي بلا شك إلى تقويض الحضارة.

وهنا يقول الأفغاني «إن التقدم لا يمكن أن يكون إنسانيا وأخلاقيا إلا إذا استند على أساس روحي، وأن الغرب لم يتفوق على العالم الإسلامي إلا بآلاته وقوته المادية، أما التقدم الحقيقي فالشرق والغرب لا يزالان بعيدين عنه، والبشرية كلها تأخرت وتراجعت عندما تخلت عن جذورها الروحية»[5] وأخيرا لماذا لا نسأل فريق سلطان العقل بلا حدود عن كيفية معالجة آثار حدث مثل حدث الزلزال المعنوية مثلا، والتي لا علاج لها إلا بحوار من النوع الذي يؤكد على حدود سلطان العقل البشري وقدرة الله سبحانه وتعالى وما قدره لكل إنسان، وسمات مثل هذه النوعية من الحوار سنجدها تخرج من رحم فكر مثل فكر «الرشد العرفاني» أو «مفهوم الأنوار» الذي طرحه الغزالي في رسالته بعنوان مشكاة الأنوار[6] والتي تمثل مثالا لأفكار التنوير في واقعنا الإسلامي، والتي أسس من خلالها فلسفته في الإشراق، والتي تذهب إلى أن النور الحق هو الله سبحانه وتعالى، وأن الوصول إلى معرفة الله هو نشاط عقلاني لأرباب البصائر الذين يستطيعون أن يستكشفوا حقائق الكون لكي يصلوا إلى معرفة الله، ولكن كيف يطرح مثل هذا المفهوم التنويري وهذا النموذج غير الأوروبي؟! فهنا ينقض أعضاء فريق «التنوير الأوروبي» على طارح فكرة المزج الروحاني والعقلاني لإفهامه حجم الخطأ والتناقض الذي وقع فيه، وتتعدد سمات ظاهرة الانقضاض في الحوار، ولكن أهم هذه السمات يكمن في تقطيع النص إلى قطع صغيرة لإخراج الفكرة الرئيسية عن السياق الأصلي لها، فبمجرد سماع البعض من أعضاء فريق «التنوير الأوروبي» لكلمة «الأنوار» وكلمة الغزالي، فإذا بهم ينتقدون نقاطا أخرى عديدة قالها الغزالي وقد يكونون على صواب في نقدهم لهذه النقاط، ولكن لم يتعامل معها نهائيا النص المطروح والمنتقد من قبلهم في تلك الندوة..!!

من الغزالي إلى الجيولوجيا!

إن مثل هذه الأمثلة للانقضاض العشوائي متكررة في حواراتنا، فعلى صعيد الأحداث الراهنة: كان أحد الجيولوجيين قد بدأ تحليله للزلزال بقوله: إن بحيرة السد العالي «بحيرة ناصر» هي السبب. وقبل أن يعي

المستمع ماذا يريد أن يقوله هذا الخبير إذا بهذا المستمع يعقب على تحليل الخبير الذي لم ينتقد الحقبة «الناصرية» من بعيد أو قريب ويقول: «يا أخي ليس هذا وقتا للتهجم على الإنجازات الناصرية» وإذا بالجيولوجي يهز رأسه تعجبا واندهاشا فما قاله كان رأيا أو اجتهادا علميا فقط، فكل ما كان يشير إليه هو فعل البحيرة التي صادف أن تحمل اسم الزعيم عبد الناصر. وربما كان هذا الجيولوجي من أكثر المحبين للزعيم عبد الناصر.

ظاهرة مراوح الرمال

إن ما أشرنا إليه في المثال السابق من «الاختلاف حول التنوير» يلقي بظلاله على أحد ملامح ثقافة التسلط/ الاستبداد الرئيسية في الحوار، والشائعة في العديد من ملفات الحوار التي تعج بها ساحتنا الثقافية، وهو «التصنيف» المتسرع الناتج أساسا عن حالة انفعالية ممتزجة بنقص في المعلومات أو مبنية على وهم أو مفتقدة لرؤية شاملة تعبر عن عدم دراية بالتعقيدات المصاحبة لموقف ما لا يفرق فيه هذا المتحاور أو ذاك بين الصالح والطالح، وبين الخاص والعام، وبين أولويات السياق وحدوده، وهنا قد يكون الأمر متسما بحسن النية، ولكن هنا، تصنيفا آخر في هذا الصدد بعيدا عن أي حسن للنية، وهو «التصنيف المتعسف» والأمر هنا يتعلق «بمعسكرات الحوار» أي أن يصنف المتحاور نظيره الآخر بالصورة التي تأخذه، وتضعه في معسكر الأعداء أو الخصوم، حيث تبدأ «مباريات التناحر» التي يبدو أن البعض قد اعتاد النزول إليها لدرجة «الاستمتاع»، ومن هنا نتطرق لظاهرة ما قد نسميه «بمراوح الرمال» والوقود الرئيسي لهذه «المراوح» هو التصنيفان «المتسرع» و «المتعسف».. ولكن ما المقصود بهذا المصطلح؟ المقصود هو أن هذه الضعية من الحوارات تتصف بتطورها بشكل تصاعدي يتضمن الخطوات التالية:

1- يتبادل طرفا الحوار الحجج والبراهين التي عادة ما تصطدم بجوهر معتقدات كل طرف الفكرية أو العقائدية من الوهلة الأولى.

2- لا يترك أحد الأطراف أو كلاهما أي فرصة أو مجال يمكن معه استمرار فتح قنوات الحوار الموضوعية التي تحفظ ماء وجه الطرف الآخر إلى الحد الذي يسمح للطرفين أو أحدهما بالاتفاق وتدارك الخطأ أو قبول

وجهة النظر الأخرى بالأسلوب اللائق، وهنا تلعب «لغة الأباطرة» دورها، فيقوم أحد طرفي الحوار» بإغلاق كل المنافذ على الطرف الآخر فتتحول المسألة إلى مسألة بقاء معنوي يتفاقم معها الصراع.

3- تستمر عملية استخدام البرهنة لا لحل المشكلة ولكن لتشويه «الآخر» ويكون التركيز على الأشخاص وليس على المشاكل ذاتها، وتتجلى هنا عقدة الاستهداف في صور متعددة.

4- يبدأ كل طرف في حشد أطراف أخرى، ويعلن حالة من «التعبئة العامة» لمواجهة الطرف الآخر، «للمعسكر» الذي حشده وتتجلى صور عقلية التحريض والتحريض المضاد. وهنا تبدأ «المراوح» عملها فنرى حججا وبراهين تستخدم للقفز من موضوع لآخر بصورة توليدية مكثفة حتى يبتعد الأمر عن قصر النقاش في حدود الموضوع الأول الذي بدأ به الحوار، ويصبح الأمر مماثلا للمروحة أو المراوح التي تصطدم في أرتال الرمال فتتناثر «الرمال» «أي الموضوعات هنا» في أماكن متفرقة لا يعرف أحد مداها أو اتجاهها. إن تحليل موضوعات ملفات الحوار التي نشاهدها بين الحين والآخر، وبصورة متكررة في دراسة خاصة سيعطينا صورة لم نكن لنتوقعها عن مدى اتجاهات «حوارات مراوح الرمال».

11 أنواع وآليات الأسئلة في عمليات التفاوض الاجتماعي والقضائي والسياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية

إذا ما تأملنا ما يبدو عابرا في واقع تفاعلاتنا العربية اليومية لجذب انتباهنا كيف يوظف كل منا الأسئلة في الحوار اليومي وكيف يوظفها الآخرون. وهنا إذا ما سلطنا كاميرات تحليل الحوار لوجدنا أن الأسئلة هي وسيلتنا لفتح الحوار وتحويل موضوعه إذا أردنا، وهي الوسيلة التي نراعي بها الآخرين ونرحب بهم عندما نسألهم عن صحتهم وأحوالهم بصورة طيبة وتلقائية، وهي وسيلتنا أيضا لتعرف أخبارهم وأخبار الدنيا من حولنا، وهى وسيلتنا لاستفزاز بعضنا البعض أحيانا، وهي وسيلتنا أيضا لاستجواب ومحاصرة بعضنا للبعض الآخر بأسئلة قد تمس أدق الخصوصيات في

السياقات المختلفة. إن من أكثر الإشكاليات تعاسة في الواقع العربي أيضا أن البعض منا لا يستطيع تكوين وإثارة السؤال الصحيح، وفي الوقت المناسب مع مراعاة الحرص الواعي لأولويات الحوار وماذا يقال وما الذي ينبغي ألا يقال. من هنا ننطلق إلى عالم خبراء اللغويات الاجتماعية وعلماء النفس والاجتماع لنخوض معهم، وفي ظل أبحاثهم وأفكارهم وبصورة مبسطة إلى ما اهتدوا إليه في تحليل الأسئلة وعملية توجيهها في الحوار التفاوضي الاجتماعي والإداري والسياسي، وهنا سنعالج النقاط التالية:

كيف يمكنك الاستفادة من الأسئلة في نجاح التفاوض مع الطرف الآخر؟

وللاستفادة من عملية توظيف الأسئلة علينا أن نلاحظ أن استخدامنا للأسئلة في عملية التفاوض قد يكون لهدف أو عدة أهداف، منها جذب الانتباه، الحصول على المعلومات، إعطاء معلومات، اختبار صحة المعلومات، إثارة التفكير، تنشيط المناقشة، الوصول إلى نتيجة، تغيير مجرى الحديث، كسب الوقت، إضاعة الوقت، لإرباك المفاوض، لحصار الخصم واستفزازه.. إلخ.

كذلك يجب أن يسترعي اهتمامنا من هذا الذي يوجه إلينا الأسئلة، وكذلك عملية المبادأة في توجه الأسئلة، ومن هذا الذي يسيطر أكثر على عملية توجيه الأسئلة، ومن الذي يستجيب أكثر للآخر من قبل التعاون في الحوار أو من قبل الهيمنة على الحوار أو من قبل الاستسلام لأسئلة الآخر، فلكل هذه المواقف دلالاتها على طبيعة الحوار وعملية التفاوض. ويلفت نظرنا خبراء علم اللغويات الاجتماعي والقضائي [7]، [8]،[9] بأنه ينبغي علينا وفي جميع الأحوال أن نراعي ما يلي:

- أن يكون لكل سؤال هدف، وأن يكون السؤال مناسبا للاستراتيجية والتكتيكات التي تعتمد عليها، وأن نوجه الأسئلة الصحيحة، فهذا هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة، وعلينا ترتيب وتجهيز الأسئلة بشكل منطقي، وأن نلقي الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب، ويجب أن نراعي في أسئلتنا احترام الآخرين، وليس الاستخفاف بهم.

وعلينا أن نعرف أن عملية الأسئلة وتوجيهها لخدمة الغرض التفاوضي

الإداري والاجتماعي أو السياسي تستوجب تفكيرا مسبقا ونوعا من التحضير، وهنا تفيدنا الدراسات الخاصة بالأسئلة بأن هناك عدة خطوات رئيسية تأخذها مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي وهي كما يلي:

الخطوة الأولى: الاستعداد

وهنا علينا أن نسأل أنفسنا أسئلة مهمة مثل:

- ماذا سأكسب من إلقاء هذا السؤال؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معونته أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل إذا ما وجهت إليه سؤالا ما، كذلك لا بد أن نكون على معرفة بطبيعة الشخص الذي نوجه إليه السؤال، وهل هو أعلى منا في المنصب أم زميل أم عضو معنا في فريق التفاوض في مكان العمل نفسه أم هو مرؤوس أو مفاوض شديد المراس. إن عدم معرفة الطرف الذي نوجه إليه السؤال يضعنا في موقف أصعب دائما، وفي إطار هذه الخطوة الأولى علينا كذلك أن نسأل أنفسنا عن طبيعة أهداف الآخرين من الحوار، وماذا يريدون منا ثم ننتقل بعد ذلك لعملية صياغة السؤال، بحيث نستفيد منه دون أن نسبب أي نوع من الحرج أو الضرر النفسي أو المعنوي للآخرين.

الخطوة الثانية: طرح السؤال

بعد الاستعداد فان الخطوة التالية هي إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكننا من استدعاء أفضل وأكمل إجابة بهدوء وبشكل مباشر، فلا نجعل الطرف الآخر يلهث أو يشعر بأننا نتهكم أو ننتقد الطرف الذي نوجه إليه السؤال، خاصة في المواقف غير التصارعية التي لا تتطلب مثل هذه الأساليب.

الخطوة الثالثة: مراعاة «توابع» طرح السؤال

لا بد أن نتعلم أن الحصول على الفائدة المرجوة من أي سؤال أو من توجيه سلسلة من الأسئلة لن تتحقق إلا إذا أنصتنا جيدا للإجابات التي قد تفي بحاجاتنا أو تضطرنا لاستئناف عملية توجيه الأسئلة، وسوف نتعرض في الفصل الثاني عشر لوظائف الصمت في الحوار على المستويات المتعددة

بمزيد من التفصيل. ولكننا نشير هنا إلى أن من مستلزمات توظيف الأسئلة بمهارة في عمليات التفاوض الاجتماعي أو الإداري، أن نقوم أثناء عملية الاستماع بعملية تقييم للمعلومات المستفادة من خلال طرح الأسئلة، وهو الأمر الذي قد يدفعنا إلى إلقاء سؤال استفساري يتصل بأعماق الموضوع واستكشاف جوانبه الخفية. إن الوصول إلى الصورة الكاملة لن يتأتى من سؤال واحد، ولا بد من أن نزيد من الأسئلة بطريقة تتسم بالكياسة واللباقة حتى نستفيد من عملية توجيه الأسئلة بالصورة التي تخدم الفعل اللازم بعد معرفة الإجابات.

ولا بد أن ندرك أن معرفتنا بالهدف النهائي للحوار تساعدنا دائما على صياغة السؤال الصحيح سواء كان ذلك في التفاوض الاجتماعي أو الإداري، أو السياسي أو القضائي، فالهدف من الأسئلة الذكية هو تحسين الأوضاع وتعظيم المنافع، ولا يحدث ذلك إلا إذا تعرفنا أهدافنا في الحوار التفاوضي ثم قمنا بعد ذلك بصياغة الأسئلة والاستماع لإجابة الآخرين وطرح مزيد من الأسئلة إذا لزم الأمر حتى نصل بالحوار إلى النقطة التي نريد أن نحققها من العملية التفاوضية. إن وضع الأسئلة وتعرف وظائفها وخطوات إنتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الاجتماعية والنفسية وتبسيطها يؤكد أن ما نأخذه على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل والتدبر والعمل المستمر على تحسين أدائنا بصفة مستديمة.

فخاخ وكمائن الأسئلة: من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى استجواب الشيخ الغزالي!؟!

إن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف اتصالي ما من الأساليب ذات الطابع العالمي والعلمي، حيث إننا كنا نرى كيف يحاصر الدبلوماسي أو الإعلامي العربي بأساليب حرفية وبمهارة عالية من قبل العاملين بوسائل الإعلام الغربية في أزمة من الأزمات لإظهاره وإظهار من يمثله في شكل محدد ومراد [10]،[11]، كذلك رأينا المهارة نفسها في حادثة استجواب الشيخ الغزالي بخصوص مقتل د. فرج فودة، ونحن هنا لا نخوض في موضوع اغتيال د. فودة وحيثياته وما تبعه من أحداث متعلقة به، ولكن ما لفت انتباهنا هنا أسلوب المحامي في استدراج الشيخ الغزالي من خلال أسئلة

عن المبادئ العامة ذات الطابع العمومي، فلقد صمم المحامي أسئلته بحيث تفي بأغراض أرادها هو لتخدم قضيته في الدفاع عن موكليه، وكثير من هذه الأسئلة لا تترك المستجوب يذهب بعيدا عن المسار الذي أراده وتوقعه المحامي، فكانت كلها من الأسئلة المغلقة Closed Questions، أي أن الإجابة عنها تتم في سياق الخطأ والصواب العام. وسوف تكون هناك دراسة تفصيلية في سياق آخر لهذا الاستجواب على وجه الخصوص، ولكن ما أركز عليه هنا هو أن المحامي-مثله في ذلك مثل المذيع الأمريكي الشهير«تيد كوبل» أو« سام دونالدسون»-متدرب على إجراء الحوار وتوجيه الأسئلة بصورة محددة يتم من خلالها دفع مسار الحوار نحو غاية خصوصية تحمل في طياتها مرامي إقناعية محددة للمشاهدين أو لهيئة القضاء. ولقد أفلح هذا الأسلوب من قبل المحامي في الحصول على الشهادة المرجوة من الشيخ الغزالي.

وإذا كانت استجابة الشيخ عن عمد، أم أنه وقع في كمائن أو فخاخ هذه الأسئلة-كما ذكر فضيلته ذلك-فهذا الأمر لا يعنينا هنا، بل ما يعنينا في المقام الأول هو أن عملية توجيه الأسئلة عادة ما تتم بطريقة معينة سواء في السباقات السياسية أو القضائية أو الاجتماعية أو الإدارية لتحقيق أهداف محددة في عملية الاتصال.

أنواع الأسئلة

ويهمنا هنا أن نعرض لأهم أنواع الأسئلة بغية تنبيه المفاوض في المجالات المتعددة إلى طبيعتها، فمعرفة هذه الأنواع تعد أول السبل لتجنب كمائن وفخاخ الأسئلة.

أولا: الأسئلة المفتوحة:

وهي تلك التي تسمح للمتلقي بالإجابة عنها من أي زاوية يريدها مثل:

- ماذا تحب أن تقول عن نفسك؟
- ما رأيك في قضية السلام؟
- ما الوسائل التي نطور بها التعليم من وجهة نظرك؟

وهناك مستويات أخرى لهذا النوع من الأسئلة عندما يقوم طارح السؤال

بتقييده لدرجة أو لأخرى للحصول على إجابات في اتجاهات أكثر تحديدا.

ومزايا هذا النوع من الأسئلة هي:

1- أن نجعل متلقي السؤال يتكلم وننصت نحن فقط.

2- يمكن أن يدلنا هذا النوع من الأسئلة على معلومات يتطوع بها المجيب عن السؤال، فتعطينا انطباعات عنه دون الحاجة إلى طرح مزيد من الأسئلة.. وقد يتطوع بإجابات مهمة لا نتوقعها.

3- إن هذا النوع من الأسئلة يسهل الإجابة عنه ولا يمثل أي نوع من«التهديد» أو إيقاع الرهبة في المتلقي نفسه، ولهذا لا بد أن يكون هذا النوع من الأسئلة في مقدمة أنواع الأسئلة عند البدء في الحوار حتى يتحقق الانسجام المبدئي.

ولكن ما عيوب هذا النوع من الأسئلة؟

1- قد يتحدث متلقي السؤال في اتجاهات لا تهم السائل.

2- عادة ما تستهلك هذه الأسئلة المفتوحة كثيرا من الوقت، ولذلك إذا كنت حريصا على الوقت فلا تستخدمها، لأن المجيب عن السؤال قد يجيب باختصار شديد، وتضطر إلى سؤاله عدة أسئلة للوصول إلى نوع الحوار والمعلومات التي تريدها من اللقاء. ومن هنا لا بد للسائل أن تكون لديه خبرة فنية في توجيه الأسئلة نحو غاياته دون أن يحدث رد فعل سلبي نحو المتلقي.

ثانيا: الأسئلة المغلقة: Closed Questions

وهذه النوعية من الأسئلة هي أسئلة تقييد بطبيعتها، أي تقيد المجيب عن السؤال بتحديد الإجابة في إطار اختيارات محددة حيث يمكن اختيار الإجابة من السؤال نفسه.

وأمثلة ذلك:

- من رئيسك في العمل؟
- ما مرتبك في وظيفتك السابقة؟
- ما عمرك؟

وقد يكون هناك اختيار أو آخر مثل:

- هل تؤيد أو تعارض هذا القانون؟

- هل تؤيد حزب الوفد أو الحزب الوطني؟

وللأسئلة المغلقة مميزات مثل:

1- أن السائل يسيطر على الأسئلة والأجوبة معا بطريقة ممكنة ومؤثرة في ناتج التفاعل.

2- تستهلك هذه النوعية من الأسئلة وقتا أقل، حيث يستهدف السائل نوع الإجابة التي يريدها دون انتظار لأن يتطوع الطرف الآخر بالإدلاء بها كما في حالة الأسئلة المفتوحة.

3- لا تحتاج هذه الأسئلة إلى جهد في الإجابة عنها.

أما عن عيوب هذه النوعية من الأسئلة فهي:

1- قد لا تحصل من هذه الأسئلة إلا على قدر قليل من المعرفة والعلم بالطرف الآخر، وبذلك نحتاج إلى طرح العديد من الأسئلة لنتعرف الطرف الآخر. ومن هنا قد يتكلم السائل أكثر من المجيب.

2- قد تجبرنا الأسئلة المغلقة على تبني موقف معين تجاه الحوار برمته منذ بدايته مما يؤثر سلبا في إيجابية الحوار.

كذلك يمكن تصنيف الأسئلة كأسئلة أولية رئيسية، وأسئلة ثانوية، مثال للسؤال الأولي هو: أين كنت عندما حدث زلزالا أكتوبر الماضي؟

والسؤال الثانوي يهدف إلى تحصيل معلومات أكثر بخصوص السؤال الأولي أو الرئيسي مثل: في أي طابق من المبنى تقيم؟ إلى آخره... ومن أمثلة الأسئلة الثانوية تلك التي تستخدم للحصول على إجابة كاملة عندما يتردد المجيب في إثارة نقطة ما، وهنا نوظف الصمت ومعه سؤال ثانوي مثل:«وماذا حدث بعد ذلك؟»، قل لي أكثر عن هذا الموضوع.. إلخ.

وهناك نوع آخر من الأسئلة التي تسمى بأسئلة المرآة Mirror Questions (88:7)حيث يقوم الطرف السائل بتلخيص إجابات عديدة وتوضيحات عديدة للطرف الآخر ليستخلص منه رأيا في الإجابات أو الرؤى المطروحة حول موضوع ما.

أسلوب تتابع الأسئلة في الحوار:

هناك أسلوب رئيسي في توجيه الأسئلة، حيث يبدأ أحد المتحاورين بسؤالي مفتوح ويعقبه بأسئلة تأخذ في الانغلاق المتدرج للوصول إلى أسئلة

مغلقة تماما تتماشى مع أجندة المستجوب أو السائل في المقام الأول. وهو ما يسمى بالإنجليزية Funnel Sequence(101:7) ولنأخذ عينة الأسئلة التي وجهت للشيخ الغزالي عند الاستماع إلى شهادته بخصوص قضية اغتيال د. فرج فودة لنلاحظ هذا التدرج:

1- هل الإسلام دين ودولة؟

2- هل تطبيق الإسلام والشريعة الإسلامية واجب؟

3- ما حكم من يجاهر برفض تطبيق الشريعة الإسلامية استهزاءً؟

3- ما حكم من يدعو إلى استبدال حكم الله بشريعة وضعية، تحلل الحرام وتحرم الحلال؟

4- هل يعتبر هذا عملا كفريا يخرج صاحبه من الملة؟

5- ما حكم المسلم أو مدعي الإسلام إذا أتى هذا الفعل الكفري، وقد علم بما فيه ومراميه؟

7- هل يجوز أن ينطق الإنسان بالشهادتين، وفي الوقت نفسه يجهر برفض تطبيق الشريعة ويدعو إلى استبدال شرع الله بشرائع الطواغيت من البشر؟

8- هل من يأتي هذه الأعمال يعتبر مفارقا للجماعة، ومرتدا عن الإسلام؟

9- من الذي يحلل إقامة الحد على المرتد الذي يجب قتله؟

10- ماذا لو كان القانون لا يعاقب على الردة، والقضاء لا ينفذ حكمها؟

11- هل يبقى الحد على أصله من وجود إقامته؟

12- ماذا لو أوقعه فرد من آحاد الناس؟

13- هل يعتبر افتئاتا على السلطة إذا كانت لا تطبق هذا الحد؟

14- هل هناك عقوبة للافتئات على السلطة؟ (12).

مما سبق يتضح كيف أن المحامي مرر أسئلته في عملية الحوار من العموميات إلى الخصوصيات التي تتطابق وأجندته المسبقة، مما مكنه في نهاية الأمر من إظهار وجهة نظره في الدفاع عن موكليه. كذلك فإن إجابات الشيخ الغزالي قد أوضحت للمحلل خضوع الشيخ لهذا التكنيك في توجيه الأسئلة دون أي مقاومة أو تدخل لإعادة صياغتها أو التعليق عليها بصورة أو بأخرى.

من هنا نقول إن ما حدث للشيخ يحدث لكثير من الدبلوماسيين أو

الإعلاميين العرب عند تعرضهم لهذا النوع من أساليب إلقاء الأسئلة في وسائل الإعلام بصفة عامة ووسائل الإعلام الغربية بصفة خاصة، والمشكلة تكمن في تصور أن هناك نوعا من القدسية لموقع طارح السؤال في واقعنا العربي، ومن هنا فعادة لا تقاوم سلطته في إلقاء وطرح الأسئلة.

وربما يرجع ذلك إلى عوامل تسلطية عديدة ترسخت في أدائنا، ومنها نمط الخضوع والانصياع للسؤال.

12 وظائف الصمت في الحوار والتفاوض

بتأمل ظاهرة الصمت في العديد من ثقافات العالم المختلفة وجد خبراء علم اللغويات الاجتماعي أن للصمت في سياق الثقافات المختلفة وحتى في إطار الثقافة الواحدة وظائف وميكانيزمات حوارية بالغة التعقيد، تجعل من القول بأن للصمت لغات مختلفة، إن لم يكن له لهجات أيضا من الأقوال غير المجازية في حقيقة الأمر. ومن أطرف الأمثلة التي نطرحها في هذا السياق أن أحد الطيارين المصريين كاد يفقد حياته وحياة ركاب طائرته بسبب عدم إدراكه لطبيعة وتعقيدات وظائف الصمت في لغة الحوار عبر الأثير والثقافات كذلك، فمن الأمثلة الشائقة التي وردت بكتاب عن وظائف الصمت داخل وعبر الثقافات للكاتبتين Saville-Troike و D.Tannenأن أحد الطيارين المصريين قد طلب الإذن بالهبوط في مطار قبرص، ولكنه لم يتلق الرد من برج المراقبة بالمطار القبرصي وساد الصمت في هذا الحوار، وهنا تصور الطيار المصري أن الصمت يعني الموافقة على الهبوط، وإذا به يفاجأ بالطائرات القبرصية تحيط بطائرته وتطلق النيران التحذيرية،

وعندما تم استجواب الطيار فيما بعد تيقن أن الصمت القبرصي مختلف، فلم يكن علامة الرضا والقبول [13]. إن هذا المثال نعتبره نقطة البداية لاستعراض طبيعة الدراسات الحديثة لوظائف الصمت في الحوار. إن الصمت من الصعب أن نقدم له تعريفا بصورة مطلقة، ولكن يمكن تناوله من زاويتين أساسيتين: الأولى: وتعنى بدراسة طبيعة فترات الصمت أثناء الحوار، أي دراسة طبيعة سرعة المتحدث، وزمن سرعة المتحدث وزمن وقفاته أثناء الحديث، ودلالات هذا الأمر في عملية التحاور. وكذلك فترات الصمت بين واحد أو أكثر من المتحاورين والتي تمثل إشارة من هذا المتحدث إلى آخر بأنه قد أنهى دوره في الحوار، وأنه يترك فترة من الصمت لتكون إشارة للمتحاور الآخر في الحوار. أما الزاوية الثانية لدراسة الصمت فهي من حيث الدخول في الحوار أو تجنبه من الأصل، وكذلك توظيف الإيماءات بحركات الجسد دون الكلام.

الصمت أثناء الكلام

لقد لاحظت خبيرة الحوار الدولية Tannen أن بعض الثقافات تعتبر طول فترة الصمت في الحوار أو وجوده بأي شكل يمثل نوعا من عدم الترحيب بالآخر والاندماج معه، كما في ثقافات البحر المتوسط بصفة عامة، بل إنها وجدت الشيء نفسه في بعض الثقافات الغربية وحتى في بعض الثقافات المحلية بالولايات المتحدة ذاتها [14].

الصمت أثناء حوارات القضاء والفصل الدراسي والشعائر

من الدراسات التي تناولت زاوية الصمت تلك التي قامت بها Walker لدراسة فترات صمت الشهود في المجال القانوني وأثرها في تلك الانطباعات التي يكونها المحامون، وكذلك دراسة الصمت أثناء آداء الشعائر الدينية، والتي أوضحت مفاهيم الأديان المختلفة لمفهوم الصمت وأهمية أن يسود الصمت في بعض هذه الشعائر وأهمية عدم وجوده في البعض الآخر منها. وكذلك أشارت دراسة Scollon لحوار الأستاذ والطلاب في الفصل الدراسي وأوضحت الدراسة أن بعض الأساتذة من ذوي الشخصية القوية يستخدمون الصمت كميكانزم للسيطرة على الضوضاء التي يحدثها الطلاب. كذلك

تعرضت الدراسة للصمت الذي يوظفه بعض الطلاب كنوع من التمرد والعصيان وكتعبير عن الغضب السلبي [15].

الصمت عن الكلام من الأصل

أما الزاوية الثانية لدراسات الصمت فهي تتعلق بالقرار في الحوار أو عدم الدخول فيه وتجنب الأمر برمته، وفي هذا الإطار نجد من الدراسات المهمة تلك الدراسة التي قام بها Saunders بعنوان الصمت والكلام ونوع العاطفة [16] وهذه الدراسة أجريت بين أسر قرية إيطالية، ووجد الباحث أن أهالي القرية يوظفون الحوار والكلام في المواجهات البسيطة، ولكن عندما يصل الأمر إلى أمور خطيرة فإنهم يوظفون الصمت إذا ما أدى الكلام لتهديد تضامن الأسرة. أما Goffman فقد وجد أن الصمت في بعض الثقافات كما هي حال ثقافة أيجبو الهندية أن صمت الفتاة في حالة تقدم عريس للزواج منها يعني الرفض [17]. وربما كان الأمر هو العكس لدى قطاعات عريضة من ثقافتنا العربية.

الإنصات مع التفكير عادة ما يكون أضعاف سرعة الكلام

إن الإنصات الجيد والواعي مهارة تستدعي التركيز وبذلك الجهد، ومن المقولات التي يرددها خبراء اللغويات النفسية أننا نفكر بأضعاف السرعة التي نتكلم بها، ولذلك فإننا حين ننصت تكون عقولنا في سباق، قد يسبقنا كثيرا، وهكذا فإننا إن لم نتوخ الدقة فإننا غالبا ما نسقط أو نطرح أفكارنا وأحكامنا على ما يقال لنا طبقا لما يرد في أذهاننا، وليس طبقا لما نستقبله من رسائل الآخرين وما يقولونه بالفعل. ولذلك فإن علينا أن نستغل حكمة الإنصات الجيد والتفكير المركز أثناءه على ما ينبغي، وأن يكون الرد على ما يقال فعلا. وهناك سبب آخر (تقليدي) في أننا لا نستطيع الإنصات الجيد والفعالة للآخر في الحوار، لأننا أحيانا كثيرة نطمع في أخذ الميكرفون والتحدث بدلا من الإنصات، وبالتالي لا تكون لدينا أصلا رغبة في معرفة ما يقوله البعض. وكذلك أثبت تحليل الكثير من الحوارات أن هناك من يوظف الإنصات والصمت حتى لا يكشف أحد نقاط ضعفه، وأحيانا يكون الصمت والإنصات عن فهم عميق ويوظف من قبل أحد المتحاورين للتمعن

فيما يقوله الطرف الآخر، وكذلك للتفكير فيما يود أن يطرحه، وحجم المعلومات التي يود أن يكشف عنها خاصة في مجال التفاوض الحساس. كذلك هناك من يوظف الصمت وقد تجده يحملق بعينيه في الفضاء وفي السقف ويدعي الإنصات، وأحيانا يهز رأسه في إعجاب مصطنع، وهذا يترك انطباعا سلبيا على سير العملية التفاوضية خاصة إذا اكتشف أمر. ومن الأفضل بطبيعة الحال أن ينصت المتحاور لما يقال.

إن الإنصات الفعال والواعي الذي يخدم أي عملية تفاوضية هو ذلك الذي يترتب عليه التعرف الحقيقي على الآخرين ومقولاتهم على وجه الدقة والاستعداد النفسي الدائم على كبح جماح عادة«الإمساك بالميكرفون»، والكلام بما ينافي القواعد الأساسية لمعيار الكمية Maxim of quantity الذي تحدث عنه الفيلسوف اللغوي Grice[18]، أي أن يقول المتحدث أكثر مما هو مطلوب منه بالفعل وأكثر مما يتطلبه الحوار وطبيعته. كذلك من شروط الإنصات الحكيم عدم إصدار أحكام سريعة على ما نسمعه قبل أن تتضح لنا الصورة، خاصة في اللحظات الحرجة في عملية التفاوض، وهنا نسترجع مثالا ذكره Nie renberg عندما استشهد بالرئيس الأمريكي الأسبق فرانكلين روزفلت الذي كان عادة ما يستعين بقصة تعبر عن التحمل والهدوء الشديدين اللذين يتحول بهما الصينيون حيث كان هناك اثنان من الصينيين يتشاجران في وسط الزحام بالكلمات، وعندما مر أحد الأجانب على هذا المشهد عبر عن دهشته: إن الأمر لم يتعد الكلمات، وكان لأحدهما أن يبدأ في ضرب الآخر لحسم الأمر ولكن جاءته هنا إجابة صديقه الصيني بالمبدأ الصيني القائل: إن الذي يضرب أولا كأنه يعترف بأن أفكاره ضعيفة ولم تصمد أمام أفكار الآخر[19].

حوارات الخوض في المسكوت عنه

إن إحدى سمات ثقافة التناحر والتنافر التي نراها في واقعنا هي أن ينبري البعض في الخوض في المسكوت عنه في الخطاب، ويختلط الأمر هنا بين الخوض في المسكوت عنه الذي يؤدي إلى البناء الإيجابي، والمسكوت عنه الذي يؤدي إلى إيقاظ الفتنة والهدم. وعلى سبيل المثال نجد هذا الكتاب أو ذاك يعالج موضوعا ما عرف بالفتنة«الطائفية» فيخوض-وبشكل

محتد-وسافر في ثواب وجوهر العقيدة الإسلامية أو المسيحية دون مبرر أو طائل، فلا يستشعر تعاليم الدين الإسلامي الحنيف أو تعاليم المسيحية بل لا يستشعر حتى ذلك المثل الأوروبي البسيط القائل: إذا أردت أن تفقد صديقا فجادله فيما يؤمن به، فالنطاق الإيماني للبشر له جوانبه الكبيرة من العقلانية، وله غالبية من الروحانية والغيبية، وبالتالي فهناك اتفاق ضمني في كل المجتمعات المتحضرة في العالم على اتساعه على وجود بعض الأمور المسكوت عنها تأدبا وحرصا على أسس وبقاء ثوابت المجتمعات والثقافات الأصلية. وبخصوص التردد العالي هذه الآونة لتعبير«المسكوت عنه» في إطار تحليل آليات الخطاب، لاحظ كاتب هذه السطور منذ فترة أن هناك العديد ممن تأثروا للغاية بالمنهج التفكيكي عند تحليلهم للخطاب الديني والتراثي، الأمر الذي أدى إلى محاولتهم لتفكيك ماضي الأمة وثوابتها إلى كتل من المطارحات المشكوك فيها، الأمر الذي أدى إلى إحداث فراغ معرفي وبث روح الشك في كل شيء. ومزيد من الإحباط والاعتقاد الخاطئ جدا هنا هو أن هؤلاء البعض يعتقدون بشكل مضطرب أن هذا هو المسلك الرئيسي للتقدم؟! والغريب أن بعض هؤلاء منبهرون بالشكل العلمي لمصطلحات هذا المنهج، ويتجاهلون النقد الشديد الذي ظهر في المدارس الغربية لمثل هذا المنهج. ولعل ما قاله Walter Bate الأستاذ الأمريكي بجامعة هارفارد الأمريكية يفيد ذلك حين ذكر أن هذا المنهج التفكيكي فيه انحراف يجمع بين عناصر تحليلية بنيوية وبين نزعة عدمية، ويأسف لرواج التحليل التفكيكي، ولا يرى فيه ابتكارا، بل صياغة جديدة لنزعة التشكيك التي شاعت قديما عند الفلاسفة، والتي رد عليها كل من أفلاطون والفيلسوف Kant من بعده، ولذا فهو لا يرى داعيا للتشكيك والتفكيك، لأن هذا الأمر يؤدي إلى خلق فراغ معرفي»(20). إن ما أود أن أقوله أن هناك فرقا بين تبني أسلوب الشك الصحي، وهو تعقل الأمور وهدفه«الموضوعية من أجل البناء»، وبين التشكيك وهدفه ودوافعه عكس ذلك.

13 عن الغموض ووظائفه في عملية التفاوض

إذا كنا قد تناولنا في الفصل السابق وظائف الصمت والإنصات في الحوار التفاوضي، فإننا هنا نكمل هذا الفصل بآليات «الغموض». فكل من ميكانزمات الصمت والغموض ذات علاقة وثيقة وقريبة ويرتبطان أيضا بميكانزمات «اللامباشرة» Indirectness في الحوار. واستخدام هذه الميكانزمات قد يكون له ما يبرره كأدوات حوارية في سياقات معينة، إلا أن ما نسلط الضوء عليه هنا أيضا هو إساءة توظيفها في لحظات حرجة في علاقة ما حين يستلزم الأمر الوضوح الكافي، والإدلاء برأي حاسم ومحدد، وتجنب الصمت واللامباشرة أو الغموض. ولقد تناول بعض خبراء علم اللغويات الاجتماعي، والاتصال عبر الثقافات هذه الميكانزمات بالتحليل وقدمت كل من(13) savilleTroike, Tannen كتابا مفصلا عن ميكانزمات الصمت عبر الثقافات المختلفة ووظائفه في عملية التحاور كما ذكرتا ذلك. فإدراك الأفراد والثقافات لهذه الميكانزمات لا يزال بحاجة إلى دراسات متعمقة.

مكمن الخطأ الفعلي في تفسير القرار 242

أما الدراسات المتعلقة بمفهوم الغموض في الحوار، وفي الحوار السياسي على وجه التحديد فهي نادرة هي الأخرى، وإحدى الدراسات المهمة في هذا الصدد هي دراسة قام بها المعهد الدبلوماسي بجامعة جورجتاون. والأمر الشائع في واقعنا هو أن مشكلة القرار 242 تكمن في أداة التعريف (الـ) في الترجمتين الإنجليزية والفرنسية أي بخصوص كلمتي «أراض» و «الأراضي»، ولكن في محاضرة للدبلوماسي الأمريكي المعروف جوزيف سيسكو بجامعة جورجتاون كشف لنا عن حقيقة الأمر الذي شاع على نحو غير دقيق في واقعنا السياسي العربي حين لفت انتباهنا لتلك الدراسة التي أجراها المعهد الدبلوماسي بالجامعة نفسها، والتي كانت عن الغموض المتعمد عند وضع صيغة القرار 242 بما يسمح بموافقة أطراف الصراع وغالبية الدول الأخرى على القرار لحين التفاوض فيما بعد بشأن التفسيرات المختلفة للقرار. ولم تكن بعض الوفود المتصارعة على علم بهذا التعمد، أي أنها لم تكن تعي أن عليها أن تدير «الغموض المتعمد عندما تدير هذا الصراع الممتد» [21].

وحين ننظر الآن لتفاعلات من أهم تفاعلاتنا في السنوات الأخيرة مثل تفاعلات أزمة الخليج نرى أن تأثير ميكانزمات كل من الصمت والغموض معا في سير هذه التفاعلات كان كبيرا للغاية، فإننا نجد أنها قد تم توظيفها من قبل بعض الأطراف العربية بما يجعل من استخدامها انتهاكا «لمبدأ التعاون الإيجابي» في الحوار وهو أحد المعايير الأساسية اللازم توافرها في الحوار السليم طبقا لما ذكره عالم اللغويات والفيلسوف جرايس وهو ما أسماه بـ (Cooperative Ptinciple). فعلى سبيل المثال نجد انتهاكا لهذا المبدأ حين وظفت بعض الأطراف العربية ميكانزمات «الصمت والغموض» في بداية الأزمة، وكان هذا بمنزلة تأييد ضمني للموقف العراقي، وبالتالي تأييد ضمني لعدم قبول الشرعية الدولية، الأمر الذي أفقد هذه الأطراف الكثير من معقوليتها أثناء تفاعلات الأزمة وبعدها. ولقد انتقد هذا الموقف في كثير من المقالات التي أكدت على أن «الصمت» أو «الغموض» في سياقات تفاعلية مثل تفاعلات أزمة الخليج يعني «الرضا» والموافقة، فهذه هي الترجمة السائدة لمفهوم الصمت على محيط التفاعلات الثقافية في المجتمع العربي.

وظائف للصمت الغامض في أزمة الخليج

وإذا كان ثمن الصمت الغامض من قبل بعض الأطراف العربية التي أيدت صدام باهظا عليها وعلى العراق وعلى الأمة العربية، فإن ميكانزم الصمت الذي تبنته ووظفته إسرائيل مثلا في تفاعلاتها أثناء الأزمة كان له ثمن كبير لصالحها. الأمر الذي يؤكد أن توظيف الميكانزمات الحوارية من قبل طرف ما في الوقت الملائم هو المحدد النهائي لناتج التفاعل الحواري السلبي أو الإيجابي. وهناك عدة مقالات تلقي الضوء على بعض الميكانزمات الرئيسية للصمت الغامض في تفاعلات أزمة الخليج، الأولى لعباس الطرابيلي بعنوان: «الصمت.. الملعون!» [22]، والأخرى لسعيد سنبل عنوان: «الأزمة والغموض» [23].

بين أحداث أزمة الخليج الماضية وضياع الأندلس بسبب صمت بعض الأطراف يقول الطرابيلي:

«ثم ماذا حدث بعد القمة العربية.. للأمة العربية والدول العربية العشرين، بعد اندماج اليمنين! لا حس ولا خبر.. بل لا صوت سوى الصمت الرهيب، وكأن كل رئيس أو بلد يرى أنه آمن داخل حدوده أو كأن القضية لا تهمه، بل تهم شعوب الزولو والماوماو. لقد نزل الصمت على كل الرؤساء والأمراء وكأن الأمر لا يعنيهم.. وكأن كل جهادهم العربي هو الجلوس إلى مائدة القمة العربية حتى ولو جلسوا صامتين.. لأنهم للأسف لا يعرفون ما الذي يمكن أن يقولوه.. وإذا قال أحدهم فلا يعرف هل يرضي هذا أم يغضب ذاك!!»... ويقول: «لم نعد نسمع سوى رجع الصدى.. سوى الصمت. وهذا ما حدث في أندلس المسلمين يوم تفرقوا-كطوائف-وكانوا هم ملوك الطوائف.. وأغلق كل ملك أو أمير قصره على نفسه حتى اجتاحتهم جيوش الفونسو وإيزابيلا.. وضاعت الأندلس وخرج منها آخر «أمير عربي مسلم». هل هي أندلس أخرى سوف يطويها الصمت؟ وهل القادمون أيضا ألفونسو وإيزابيلا؟ مادام الصامتون هم أصحاب الأرض.. وهم ملوكها.. لعن الله الصمت.. والصامتين.. ونتساءل أيضا هنا: أليس فيما يحدث الآن في البوسنة والهرسك ما يمثل أيضا مأساة أخرى على مستوى العالم حيث توظف الأطراف الحيوية القادرة على حسم الموقف هناك آليات الغموض والصمت معا؟».

الآثار السلبية للغموض غير المتعمد

لا شك أن مسألة غموض الرسائل في عملية الاتصال قد ترجع إلى تعمد من متحاور ما في سياق ما، ولكن من تحليل الكثير من التفاعلات الاجتماعية، وجد كاتب هذه السطور أن هذا الأمر يحدث بصورة غير متعمدة في أغلب تفاعلات كثيرة كانت موضع الدراسة وما أكثر ما نواجهه في كتابات الطلاب من عدم تحديد للموضوعات مما يجعل كثيرا مما يكتبونه غامضا ويحتاج إلى علامة استفهام بجانبه. ففي كثير من الحالات نضطر لسؤال الطلاب أسئلة متعددة للوصول إلى ما يريدون قوله، فجملة «ممكن لو سمحت توضح كلامك شوية؟!» هي جملة كثيرة التردد في تفاعلاتنا. المشكلة أن كثيرا من الأمور يترك عبء تفسيرها على متلقى الكلام. ومن الأمثلة الطريفة ذلك الحوار الذي دار بيني وبين أستاذ في كلية الطب كان عنوان مقالة له بالعربية «دراسة طبية عشوائية».-

فقلت له: كيف تكون دراسة وكيف تكون عشوائية؟!

- فقال: دي ترجمة من الإنجليزية Randomized Medical Study.

- فقلت: ولماذا لا نقول «دراسة طبية باستخدام طريقة العينة العشوائية فيكون الكلام واضحا ولا غموض فيه!!.. فليس من الشرط في عملية الترجمة أن تتم ترجمة عدد الكلمات من لغة في حدود عدد الكلمات نفسها في الجملة الأخرى، الأهم هو دائما الوضوح وعدم الغموض!. ولا يوجد هناك مثل أكثر من المثال التالي الذي يدل على حجم مأساة واقعنا الثقافي، حين يتفاعل أفراد نخبة هذا الواقع مع بعضهم البعض ويكون الكلام على درجة كبيرة من الغموض والتيه. والمشكلة أن يكون الحوار هنا حول التنوير. ولنحاول أن نقرأ الفقرة التالية المكتوبة من قبل أحد أطراف النخبة العربية.

مثال صارخ لغموض كتابات النخبة!

فيما يلي جزء من مثال لأحد كتاب النخبة العربية عن التنوير:

«فالتنوير العربي المعاصر سقط من أسطرة التنمية كإجهاض منظم لمولد النهضة. ذلك أن التنمية ارتبطت عضويا بالثروة النفطية الطارئة وطمست تحت بوارقها العصروية حقيقة التحدي التاريخي الذي كان على

المشروع الثقافي العربي أن يتصدى له. وقد كان شرع تنويره الحديث بتلمس بعض معالمه عندما عاجله منطق الثروة الهابطة من الفراغ، الثروة غير المشروعة، كبديل مشاكلة عن اكتشاف قوة الإنتاج النهضوي الحقيقية، المدفونة تحت ركام أنظمة المعرفة الغيبية وانحطاط إنتاجاتها المتراكمة فوق الوعي الثقافي لتخنق بصيرته قبل أن يصيبها قلق المعرفة الحقيقية، وتحرف اتجاهها وتغرقها في بحران المشكلات مع كل ما يدعم نظم أنظمة الانبناء للمغيوب. فكان عصر «التنمية» كبديل فضائحي عن لحظة النهضة، حاجزا طوباويا هائلا، نقل المشروع الثقافي العربي من تحت استبدادية الانبناء للمغيوب اللاهوتي، إلى الوقوع تحت استبدادية انبناء أشد، وأدى للمغيوب التقنوي المعاصر. وقد تم هذا النقل كذلك دون تخل عن أسطرة الانبناء اللاهوتي، بل حدث التعامل مع المصطلح التنموي بأدوات تلك الأسطرة ذاتها. بل كان ثمة خروج من تجريد، يقع ما فوق الواقع إلى تجريد أظلم يقم ما تحت الواقع. وبقي الواقع نفسه مجهولا متجاهلا في كلا الزمنين والتاريخين. لم تحدث صدمة قطيعة مع خطاب معرفي بائد، وصدمة مواجهة جريئة مع خطاب معرفي نقيض، ظل ضائعا تائها، ومطلوبا تحت أسماء ومصطلحات أيديولوجية وطوباوية مضلة ومضللة هي ذاتها»[24].

اترك للقارئ الحكم على هذه المقولة وحجم الغموض الشديد بها كما لو كان الكاتب يستمتع بألا يكون واضحا وبسيطا.

بين غموض التفاعل الإيجابي وغموض «حوارات التهديد»

إذا كان هناك ما نختتم به حديثنا حول «الغموض» فلا بد من الإشارة إلى أن توظيف الغموض في الكلام قد يكسب المعنى رونقا وتأثيرا إيجابيا خاصا في بعض السياقات أثناء العملية التفاوضية، بل قد يكون ضروريا، وهذا عندما توظف أدوات اللامباشرة مثلا لدواعي اللباقة وإلانة الكلام أو لإشاعة جو من المرح والتشويق أحيانا. وعلى النقيض من ذلك يتم، أحيانا، توظيف الغموض بغرض التهديد في التفاوض. والتهديد المباشر يكون على درجة عالية من الفجاجة والاستفزاز، الأمر الذي يؤدي عادة إلى استنفار التحدي العاطفي والفعلي بدلا من أن يحقق الهدف الحقيقي منه وهو منع طرف ما من القيام بخطوة ما. ولعل هذا ما يوضحه مثالان مهمان من واقع

تفاعلات التفاوض السياسي. المثال الأول هو صيغة التهديد الفج المباشر الذي وصل إلى جمال عبد الناصر فيما عرف بالإنذار الذي وجهته كل من فرنسا وإنجلترا إلى مصر عام 1956. والمثال الثاني هو هذه النوعية غير المباشرة التي استخدمتها الولايات المتحدة مع السادات أثناء حرب أكتوبر 1973. حين أرسل نيكسون خطابا للسادات هنأه فيه على الأداء المتميز للقوات المسلحة المصرية، وذكر أنها محت بأدائها المتميز ذلك العار بكل تأكيد. ولكنه ذكر في منتصف الخطاب نوعا من الغموض الذي يندرج في تركيبة الرسالة ككل أكثر من المفردات في حد ذاتها حيث ورد ما يلي: «ولكن.. إذا ما أصرت مصر وقواتها المسلحة على تحقيق كل شيء من خلال ميدان القتال فقط فإننا لا نعرف إلى أي مدى من الممكن أن يفيدكم هذا التوجه وما هي نهايته الفعلية...» [25] وهنا فإن التهديد غير المباشر «يسمح بتأمل عواقب فعل ما مع عدم إراقة ماء وجه الطرف الآخر أو استنفار التحدي لديه إلى نهاية المدى.

ولعل ما يحدث في لغة السياسة له أمثلة عديدة في لغة التفاوض الاجتماعي والإداري والذي نشاهده في واقعنا العربي التناحري يعج بالعديد من أمثلة التهديد الفج وكذلك اللين غير المباشر، الأمر الذي يزيد من حدة الصراع ويبعدنا عن احتوائه». (مزيد من التفاصيل عن لغة التهديد وما يصاحبها من مفاهيم تفاوضية أخرى سيرد في كتاب قادم لكاتب هذه السطور بعنوان «مطارحات القدرة في المفاوضات السياسية الدولية»).

١٤ إطلالة على استخدام ألقاب التخاطب في الحوار حينما قال ويزمان للسادات "أوامرك يافندم"! وحينما ألقى طارق عزيز خطاب جورج بوش لجيمس بيكر!!

مما يقال: إنه في أكثر من موقف التقى فيه السادات بعزرا ويزمان وزير الدفاع الإسرائيلي الأسبق-والذي اضطلع بالقيام بدور مهم في عملية السلام بين مصر وإسرائيل-أن ويزمان كان دائما ما يبدأ أو يختتم الحوار مع السادات بتعبير «أمرك يافندم» ولا شك أنه كان يستخدمها، إما احتراما حقيقيا للسادات، وإما تحية له وتضخيما مصطنعا له وسخرية أو دعابة. كل هذه المعاني من استخدام التعبير أو لقب التخاطب جائزة، ولكن المهم هنا أننا نبدأ بهذا المثل محاولة لتدارس ألقاب التخاطب

في حوارتنا . وطبقا لتأمل هذه الظاهرة الحيوية من ظواهر التفاعل في ثقافتنا نجد أن ظاهرة استخدام ألقاب التخاطب الاجتماعية هذه توظف لعدة أهداف: أولها : إظهار الاحترام ووصف كل شخص بمكانته وهي أسلوب أساسي لمخاطبة من هم أعلى سلطة؟ ومن أمثلة ذلك «سمو الأمير» و«جلالة الملك» أو «فخامة الرئيس» و«الركن المهيب» و«القائد الميمون» و«فضيلة الشيخ» و«سماحة البابا» و«معالي الباشا» و«حضرة الأفندي» و«سعادة البيك».. إلى آخره. هذا بالإضافة إلى ما يرد في العامية في الوقت الراهن من كم هائل آخر من ألقاب التخاطب.. إن هذه التعبيرات في أساسها هي تعبيرات إيجابية تدل على احترام الآخر في المقام الأول وهي من الأشياء التي تميز ثقافتنا، ولكن المشكلة هي الإسهاب في استخدام هذه الألقاب وخاصة عندما نرى أكثر من لقب من ألقاب التخاطب تستخدم في كبسولة واحدة لمخاطبة السلطة الأعلى، الأمر الذي يمثل صورة من صور الإذعان والتهيب المفرط للسلطة سواء السلطة السياسية أو سلطة السياق، والمقصود هنا هو المبالغة في استخدام ألقاب التخاطب لمن له سلطة في سياق ما كسياق حوار الطالب والأستاذ، والمذيع أو الصحفي ومن يستضيفه في الحوار، حيث يؤكد طرف ما على الدونية تجاه الطرف الآخر، ولا يكون هناك أدنى مبرر لذلك. ولقد شاهدت عينات لمثل هذه النوعية من الحوارات التي لا ينتج عنها بطبيعة الحال الاحترام المتكافىء بين أطراف الحوار بسبب مبالغة أحد الأطراف في تأكيد دونيته للطرف الآخر من خلال توظيف استراتيجيات الدونية في الحوار سواء كانت من خلال توظيف ألقاب التخاطب، أو غير ذلك من استراتيجيات الدونية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى جور على مفهوم المساواة والتكافؤ في الحوار كمبدأ مهم في عملية الاتصال داخل الثقافة الواحدة أو عبر الثقافات بكل تأكيد . ولعل من أشهر الأمثلة التي فجرتها تفاعلات أزمة الخليج بخصوص استخدام ألقاب التخاطب أن طارق عزيز عندما قابل جيمس بيكر وزير الخارجية الأمريكية في ذلك الوقت، وفي ظل ظروف حرجة، حيث كان الجميع يضعون أيديهم على قلوبهم إذا فشل هذا الاجتماع واندلعت الحرب، وكان الأمريكيون وعلى رأسهم جورج بوش في حالة قلق من نتائج المعركة، وكانت هناك محاولة لتجنبها، وهنا استخدم جورج بوش أسلوبا يعتبر في غاية الود

والتلطف في الثقافة الأمريكية وهو أن تتحدث للشخص أو الطرف الآخر باسمه مجردا من الألقاب، ولذا فقد كتب بوش في مقدمة رسالته لصدام يقول: «عزيزي صدام، عليك بالانسحاب لتجنب كارثة مفجعة... إلى آخره» ولكن طارق عزيز ألقى بالخطاب على المائدة في اتجاه جيمس بيكر الذي كان يجلس أمامه: وقال غاضبا: متى تعلمون أيها الأمريكيون كيف تخاطبون رؤساء الدول والزعماء الكبار، فالمتوقع أن يكون التحدث لصدام بألقاب مثل: القائد الركن المهيب قائد «أم المعارك».

إن مدلول ما ذكر بخصوص التفاوض الناجح يقودنا إلى أهمية تحقيق معادلة مهمة مفادها أن احترام الآخرين واجب، وتسميتهم بالألقاب المناسبة من دواعي اللياقة والاحترام والكياسة، ولكن المبالغة في استخدام هذه الألقاب بصورة أو بأخرى قد يؤدي إلى نتائج سلبية أهمها افتقاد ميزان الحوار المتكافئ، والوقوع في مأزق الدونية أحيانا، الذي قد يستشعره الطرف الآخر، الأمر الذي يكون له قيمته بالخصم من حساب طرف لآخر من أطراف التفاوض. كذلك علينا أن ندرك أن عملية استخدام هذه الألقاب ووظائفها في الحوار قد تختلف من ثقافة إلى أخرى.

15 التفاوض مع ممثلي ثقافة الاستلاب

في إطار رصد مشاكل التفاعل والتفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي على المستوى اليومي نجد ظاهره مركبة في واقعنا الثقافي تمثل إحدى عقبات التواصل الفعال على صعيد المجتمع ككل، وتتجسد فيما أسميه بابتذال أحقية أو أهلية النقد، خاصة تلك التي يقوم بممارساتها أناس يمثلون ثقافة الاستلاب ممن أصابهم الإحباط المستمر، وتتسم تفاعلاتهم بتسطيح وتعميم الإحباط الذي يكون الأساس لممارسة النقد السلبي، وبمعنى آخر أن تكون رؤية «الناقد» للأحداث أو الأعمال أو الأشخاص من منطلق إحباط وقتي طبيعي، قد يمر به أي إنسان عادي، بل يكون الإحباط الحاد متأصلا ومهيمنا على حوار وإدراك مثل هذا «الناقد» بحيث لا يكون إحباطه بخصوص شيء واحد محدد، أو في إطار موضوع بعينه بل إن كلا من الإحباط واليأس يكون مطلقا وعاما، ويصل إلى أبعد الحدود وإلى الحد الذي يعكس فقدان أي قدرة على التصور الإيجابي على تحقيق التغيير إلى الأفضل أو تحقيق تحولات إيجابية جذرية..

وهنا يكون هذا المتفاعل من المستسلمين لأوضاع يكرهون من يأسهم قيام الآخرين بأي محاولة إيجابية لمقاومتها، ومن ثم يتحول أمر الخوض في الإحباطات إلى نوع من المتعة أو الإدمان الذي أصبح الإقلاع عنه من أصعب الأمور، فمثل هذا «الناقد» للأشخاص أو الأعمال أو الأحداث لا يرى إلا نصف كوب الماء الفارغ فقط ودائما.

إسهامات النخبة في تأصيل نمط وحوارات الإحباط واليأس:

إذا كان هناك شعور كبير بالإحباط على المستويات الاجتماعية والسياسية بفعل العديد من الأزمات التي يمر بها الوطن العربي، فإن هذه الأزمات لم تكن إلا تعميقا للعديد من إحباطات أخرى سابقة وموجودة. ذلك أن النخبة قد أسهمت بالدرجة الأولى في تعميق خطاب الإحباط واليأس لدى قطاعات عريضة في الأمة، فلقد اتسم أداء قطاع كبير من أعضاء النخبة العربية بالاستغراق في وصف الأوضاع المحبطة، حتى أن كثيرا منهم في عملية اختيارهم لمنهج تحليل الأوضاع نجدهم قد فضلوا انتهاج المنهج التفكيكي (decostructionism) والتركيز عليه في حد ذاته، الأمر الذي وصل بالبعض إلى الإسهام الفعلي والفعال في تأسيس ثقافة الاستلاب التي بنيت على تفكيك كل ماضي، الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك في كل ما تتضمنه، وفي أمور يصعب فيها الحسم العلمي والموضوعي، الأمر الذي ساهم كثيرا في وجود فراغ معرفي وروح من الشك في كثير من الأمور على الساحة العربية والإسلامية والأمثلة كثيرة من واقع بيانات الأزمة الثقافية المزمنة التي نرى من خلالها انزلاق أعضاء بارزين من النخبة إلى وصف الأوضاع المحبطة بأوصاوف، إن دلت على شيء فهي تدل على تعميم انفعالي في الوصف يزيد من تعميق الإحباط واليأس، بدلا من معالجة الأمر بصورة أكثر إيجابية [26].

ما الذي يفعله الناقد المحبط؟!

وما الذي ينبغي أن يفعله المفاوض الجيد معه؟!

إن الذي يسببه «الناقد المحبط» من أضرار لعملية التفاعل الإيجابي في المجتمع ككل يتمثل في إشاعة نمط الإحباط واليأس من كل شيء، فهذا

الأمر من «ألد» عقبات النجاح في عالم التقدم والإبداع والإنتاج، كذلك فهو يدعم نمطا سلبيا آخر يتعلق بإطلاقية الأحكام التي لا ترى الصورة أو الحدث أو الشخص بما له، وما عليه في إطار موضوعي ومنصف، أضف إلى ذلك أن خبرة الحوار قد أثبتت أن هذا النوع من المتحاورين قد يتسبب في ضياع وقت الحوار كله فيما لا ينفع أو يؤدي إلى أي إصلاح أو تحقيق مصلحة محددة.

إن أكبر الأخطاء التي نقع فيها عند إدارتنا للحوار مع هذه النوعية، هو ما حدث بالفعل في الواقع عندما بدأ أحد المتحاورين الذين يتسمون بالتوازن النفسي وبعقلية الإنجاز حوارا عابرا مع شخص في موقع عمل مهم ويريد أن تكون العلاقات معه طيبة لا يشوبها جفاف، وبدأ الحوار بموضوع كان قد سبب له إحباطا وما أكثر مثل هذه الموضوعات والأشياء في واقعنا، وما أكثر حاجتنا إلى التحصن بها ومن آثارها قدر الإمكان، وكانت هذه البداية للحوار موضع الندم.. لماذا؟!

لأنه في واقع الأمر ودون أن يدري قد استثار شهية أو شهوة الإحباط المترسخ لدى محاوره الآخر وهو ذلك «الناقد المحبط» دائما، وهنا اندمج هذا الأخ المحبط في حوارات الإحباط واليأس والحيرة دون هوادة (وانتقل الحوار من نقطة معينة في العمل ودون ربط دقيق إلى رئيس العمل إلى الأسرة والأقارب، والعمل هنا وهناك وتجار المخدرات وأصحاب العمولات. وأصبحت تجد نفسك أمام متحاور في شكل (البلدوزر) الذي يصعب إيقافه أو إيقاف عملية تداعي الموضوعات المحبطة لديه.

والصعوبة التي تواجهها كمفاوض هنا تتمثل في أنك أنت الذي بدأت الحوار عن موضوع محبط ولو من منظور مختلف، وطبيعي أنك قد فتحت فورا لدى الطرف الآخر شهية الخوض في هذا النوع من الموضوعات التي تستهويه، وبالتالي فقد أوجدت نوعا من التآلف والوحدة (المؤقتة معه)، الأمر الذي يعتبر جيدا لعلاقة جديدة ولكن أنت الذي ستدفع الثمن، والثمن هو الوقت الضائع أو مخاطر إيقاف هذا الشخص وتوضيح أنك تختلف معه، الأمر الذي يزيد من أعباء الحوار وجهد اللباقة الذي ينبغي أن تبذله للحفاظ على خيوط الاتصال، والنصيحة إنك لو أدركت أنك تتحاور مع هذه النوعية من البداية لكان مدخلك إليه مختلفا وأكثر ملاءمة ولأمكنك

غلق هذا الباب الذي يطيح بالوقت، وإدارته السليمة لصالح المصلحة التي تسعى لتحقيقها مباشرة ولصالح إشاعة الأنماط السوية في الحوار من أجل المجتمع ككل.

١٦

ما بين اللياقة "والتشحيم" الاجتماعي في التفاوض

اللياقة والكياسة وإلانة الكلام من الصفات البديهية التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض الناجح. فهذه الصفات تمكن المفاوض من المحافظة دائما على شعور الطرف الآخر وإضفاء جو من الود المطلوب لإنجاح أي علاقة إنسانية، إلا أن الإسهاب «والتطرف» في استخدام أدوات الحوار التي تعبر عن إظهار اللباقة والكياسة وإلانة الكلام قد تؤدي إلى أوضاع لا شك أنها تؤثر سلبا في ناتج العملية التفاوضية في أغلب الأحيان في واقعنا الثقافي. وهذا الإسهاب والتطرف في إظهار مثل هذه الأدوات يمثلان ما أريد أن أسميه بمفهوم «التشحيم الاجتماعي» (Social Lubrication) وهو من منظور خبراء علم اللغويات الاجتماعية ذلك الأسلوب الحواري الذي يوظفه المتحاورون «لتزييت عجلة الحوار» من خلال تلك الأدوات الحوارية التي تمنع اصطدام كلام الأطراف بعضها البعض مما يؤثر سلبا في الحوار وفي علاقة أطرافه. ولكن ترجمة

هذا المصطلح إلى العربية ترجمة حرفية أجدها مطلوبة لتوضيح ما أريد أن يحمله هذا المفهوم، أي «التعمد في تشحيم آلة الحوار.. وكلمة تشحيم بالعربية تفيد أن هناك فرقا بين هذا التعبير وتعبيرات «الكياسة» و«اللياقة» و«مجرد إلانة الكلام» الكافية للحوار الطبيعي والبسيط والفعال. فالذي أقصده إذن بمفهوم التشحيم الاجتماعي هنا هو تخطي أو تجاوز مجرد أهمية مراعاة الكياسة وتجنب الصدام والجفاف في الحوار وعدم جرح شعور الآخرين، بل انتهاج أسلوب مسهب في إلانة الكلام إلى الوصول إلى حالة الغفران العام، الأمر الذي لا يكون في النهاية لياقة وإلانة للكلام، بل يؤثر سلبا في العلاقات السوية. ويبدو أن أسلوب التشحيم الاجتماعي يوظف بصورة كبيرة لدى كثير من المتحاورين في واقعنا بسبب أهمية العواطف عندنا في نظام قيمنا والوزن العالي لها، وهذا الأمر على الرغم من أهميته حيث إنه ما يميز مجتمعنا، إلا أن خلط الأمور هو الذي ندينه هنا. فهناك فرق بين العاطفة المتزنة واللياقة وبين «التشحيم الاجتماعي» الذي يجسد خلطا في الأمور يتمثل في إظهار الود الزائف والتملق للآخرين تارة، والخجل المصحوب بالتهاون واللامبالاة تجاه المخطئ تارة أخرى. وتجنب مصارحته برأي مخالف أو بخطأ واضح قد ارتكبه في حق الآخرين، وهذا الأمر له أمثلة عديدة في واقع عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي. ففي الواقع الإداري إذا ما اضطر أحد المسؤولين لإقصاء موظف غير مبال بمصلحة العمل، حيث إن سجله والتقارير الواردة عنه تفيد بأنه متسيب ومهمل، وجدنا الذين يجسدون مفهوم التشحيم الاجتماعي السلبي «يتفاوضون» مع المسؤول من أجل أن يرجع عن قراره، ليس من أي منطلق سوى لغة: «حرام قطع الأرزاق» والحجج التي لا تستند إلا لأنه «عنده أولاد» «وعنده مشاكل» وقرار إيقافه أو إقصائه عن العمل لا يتسم بالرحمة. وإذا كان هناك ترهل في أداء العديد من مؤسساتنا فإن جزءا من هذا الترهل يعود لهيمنة وتأثير التشحيم الاجتماعي بالصورة التي أشرنا إليها.. وفيما يلي موقف من واقع التفاوض الاجتماعي اليومي وهو بخصوص منع التدخين وبمدى الأثر السلبي الذي يحدثه التدخين السلبي Passive Smoking في الآخرين وهذا الموقف المتتابع يشتمل على النقطتين التاليتين:

١- أحد الذين يعانون من الحساسية من التدخين يستجير بمحصل

القطار ويقول: «المكان ممنوع فيه التدخين؟!

المحصل: نعم، ولكن ممكن تدخن!

فالمحصل هنا لم يفهم أن الراكب يستجير ويستنكر تدخين البعض، وظن أنه يطلب السماح له بالتدخين، وهنا يمكننا تفسير رد فعل المحصل بأنه سريع ويستجيب للتخاذل في تنفيذ القانون وسريع لإرضاء عاطفة أو رغبة الراكب أساسا. هذا مثال بشع من أمثلة التشحيم الاجتماعي السلبي.

2- الشخص نفسه الذي يعاني من الحساسية من التدخين يقول لمدخن في القطار نفسه: «ياريت حضرتك تطفي السيجارة»

المدخن: خليها على الله.. «العمر واحد والرب واحد»

الطرف الآخر: «ونعم بالله بس ياريت حضرتك تطفي السيجارة دلوقتي!»

المدخن: «تحت أمرك بس لما تخلص»!

الطرف الآخر: «لا دلوقتي لو سمحت لأنها تسبب لي ضيقا وممنوع التدخين هنا»

المدخن: «صح بس بالراحة علينا ياذوق!؟».

(يقول ذلك وهو يشعر بالضيق وبالاعتداء على حريته).

- موقف ثالث:

أحد الذين امتنعوا عن التدخين عاد إليه، وعندما سئل عن سبب عودته للتدخين ذكر أنه لم يرد (أن يكسف من دعاه للتدخين معه)!!

الأمثلة السابقة تلقي الضوء على ظاهرة «التشحيم الاجتماعي» بصوره السلبية، وهي متكررة في سياق مشاكل اجتماعية أخرى نعاني منها. وأضرار المدخنين على غير المدخنين أحد هذه الجوانب. إن هذا البعد-أي توظيف أدوات الحوار المتعلقة بالتشحيم الاجتماعي-يكون لها آثارها السلبية عند التفاوض عبر الثقافات. والأمثلة في هذا الصدد كثيرة، وأهمها ما أشار إليه أحد الباحثين في علم العلاقات الدولية بالجامعة العبرية بالقدس، والذي قام بمحاولة لتحليل نوع اللغة المستخدمة في تفاوض المصريين والأمريكيين، وعلى الرغم من تحفظنا على العديد مما أورده في تحليله، إلا أننا نتفق معه أنه من المشاهد والملحوظ أن يستخدم بعض المفاوضين العرب لغة هدفها إلانة الحوار وإيجاد جو من المودة أكثر من استخدام لغة تتسم بالدخول في جوهر الموضوع وحيثياته الدقيقة (an informational function)[27].

الخلاصة هي أن تأمل وظائف لغة التشحيم الاجتماعي السلبي تمثل أحد مفاتيح الإجابة عن أسئلة مهمة مثل: لماذا قد نكره مسؤولا أو مديرا يتسم بالحزم والكفاءة؟

لماذا يهدر الكثير من الطاقة والوقت في أساليب تهيئة الآخرين والتقرب الزائف إليهم قبل الدخول في لب الموضوعات؟!

إن المفاوض الناجح عليه-إذن-تجنب السقوط في براثن عمليات التشحيم الاجتماعي السلبية وتخطي منطلقاتها الضعيفة في عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي.. كما ينبغي لمثل هذا المفاوض أن يلعب دورا على المستوى المجتمعي، وذلك بأن يعمل على الحد من استخدام الأطراف الأخرى لهذا الأسلوب بقدر من اللياقة والحسم معا، للوصول إلى ناتج إيجابي في عمليات التفاوض الجمعي التي لا بد أن نعتادها للوصول إلى أفضل قرارات تخص حاضرنا ومستقبلنا.

17 معادلة الاندماج "والاستقلالية" والقوة في عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي

هذه المفاهيم الثلاثة تحتاج إلى كتاب منفصل لتوضيح كل منها بوصفها مفاهيم متخصصة تدارسها خبراء علوم اللغويات الاجتماعية والعرقية والعلاقات الدولية (28) (29) (30) (31). ونود أن نتناولها هنا بنوع من الإيجاز غير المخل. لأننا بحاجة إلى عملية ضبط مستمر لمعادلة هذه المفاهيم لما لها من أثر بالغ في عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي ونوضحها أولا ببساطة فيما يلي:

أولا: مفهوم الاندماج (Involvement) و (Solidarity)

وهو أهمية أن نحقق قدرا من الاندماج والتآلف والتلطف مع طرف الحوار الآخر بحيث تصل رسالة واضحة للآخر بأننا نرغب في التعامل والتعاون معه، والجلوس إليه. وهنا تثار أسئلة: إلى أي مدى؟

وكيف ننجح في تحقيق ذلك؟ وإلى أي مدى يؤثر ذلك في عملية التفاوض وطبيعة المفاوضين (داخل الثقافة الواحدة وعبر الثقافات؟!) وما هو مقبول ومؤثر وما هو غير مقبولة ومنفر؟

ثانيا: مفهوم الاستقلالية (Independence)

من المهم أن توظف أدوات الاندماج مع الآخر والتلطف، بحيث لا يؤثر ذلك في خصوصيتك واستقلالك كمفاوض، أي أن نحقق ونرسي مبدأ مثل مبدأ أن الخلاف لا يفسد للود قضية.. أي أن نختلف مثلا دون حرق الجسور، والوصول إلى حالة اللاتفاوض لسبب أو لآخر وما هو مقبول ومؤثر وما هو غير مقبول ومنفر في هذا الصدد أيضا.

ثالثا: مفهوم القوة أو القدرة (Power)

وهو أكثر المفاهيم تعقيدا، وليس هناك أكثر من التعريفات التي وردت عن هذا المفهوم، خاصة في مجال العلوم السياسية والعلاقات الدولية، وهو الأمر الذي حدا بـ(Lasswell) عالم السياسة الشهير إلى القول: «إننا حينما نتحدث عن علم السياسة إنما نحن بصدد الحديث عن علم القوة أو القدرة (Power)[32]. ولقد أوضح كاتب هذه الدراسة في سياق آخر أن تعريف القدرة أو القوة من منظور سلوكي تمازجي يستمد مفاهيم من علوم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية يمكننا من التعرف الدقيق على مهارات واستراتيجيات التفاوض والتساوم وتعقيداتها [33]. إن الذي أريد أن أوضحه في سياقنا هذا هو أن كلا من مفهومي «الاندماج» و«الاستقلال» في الحوار الاجتماعي والإداري والسياسي يرتبطان بصورة مركبة بمفهوم القوة أو القدرة، فعلاقة المفهومين بمفهوم القدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين أو موقفين متكافئين أدبيا أو ماديا أو اجتماعيا وسياسيا، أو بين مرؤوسين ورؤساء، أو بين طالب وأستاذ، وبين هيئة التحقيق القانوني ومتهم. وفي كل من هذه السياقات هناك العديد من الأمثلة التي ينبغي أن نتعلم منها أن المفاوض الحريص والناجح هو الذي يحسن صياغة هذه المعادلة بالدرجة التي تمكنه من تحقيق ناتج تفاوضي إيجابي، وألا يكون ضحية لميكانزمات هذه المفاهيم في حوار تفاوضي ما

يتسبب في مشاكل له أو في فقدان الناتج الإيجابي من العملية التفاوضية دون داع لذلك. وسوف يتسع هذا الفصل لعدد من الأمثلة التي تعبر عن مستويات متعددة توضح أثر معادلة المفاهيم الثالثة في ناتج التفاوض سواء كان اجتماعيا أو إداريا أو سياسيا وهذه الأمثلة على النحو التالي:

المثال الأول: بين رفع الكلفة وإهدار المكانة!

ماذا يحدث لو أن أستاذا بالجامعة من الأساتذة المحبوبين أو مديرا ذا شعبية في عمله أراد أن يتلطف من باب «الاندماج والتوحد» وأن يقوم بإزالة الحواجز والألقاب الرسمية بينه وبين معاونيه، ومن يعملون تحت رئاسته بأن يناديهم بأسمائهم أو حتى بالأسماء الأخرى لهم (إبراهيم-أبو خليل، حسن-أبو على، مصطفى-درش) وعندما ينطق بهذا اللقب كنوع من التلطف يواجه بالشخص الآخر الذي يريد أن يحقق عن غير إدراك نوعا من التلطف المقابل بأن يعامل أستاذه أو مديره الكبير بأن يناديه دون لقب دكتور أو فلان بك كما قد يتطلب سياق الإدارة أو الموقف. ألا نجد هنا أن الأستاذ أو المدير عادة ما يقوم فورا بتوظيف الأدوات الحوارية التي تعكس على الفور مكانته الحقيقية في الحوار، والتي تعكس قدرات ومكامن القوة المتباينة بينه وبين الطرف الأقل في المنصب أو في السياق، حتى يضع الأمور في نصابها الصحيح.

المثال الثاني: عن بلدوزر الحوار والغزو السافر للخصوصيات!

إذا كان هذا السياق السابق على مستوى الألقاب وتوظيفها، وهذا ما تم توضيحه في الفصل الرابع عشر، خاصة في مجال التفاعل السياسي، حيث أوردنا حيثيات الموقف التفاوضي بين طارق عزيز وجيمس بيكر، فإن هناك مستوى أعمق يوضح لنا أهمية هذه المعادلة (أي معادلة الاندماج والتوحد مع التأكيد على الاستقلالية وإظهار مكامن القوة في الحوار الاجتماعي اليومي). تصور مثلا مكالمة تليفونية بينك وبين صديق أو قريب بدأ بالسؤال عن الصحة ثم تتطرق إلى أخبارك الشخصية، ووجدت الطرف الآخر يتخطى العموميات ويتوغل في الأمور الشخصية والتي تعتبرها تخصك أنت فقط، ولا تريد أن يتدخل أي إنسان فيها حتى لو كان صديقا أو قريبا دون أن تطلب أنت منه ذلك، هناك تجد أن دور الاندماج والتوحد والتلطف بدأ يُساء استخدامه في الحوار، وبدأت تشعر بأن هناك نوعا من

«الغزو» لخصوصيتك (أو استقلالك). فإذا كنت جريئا ستوقف هذا الطرف بطريقة أو بأخرى، أي بأسلوب لبق وإذا لم يستجب فإنك قد توقفه بطريقة حاسمة. إذا كانت شخصيتك قوية ولم تنفع معه الطريقة الحاسمة المهذبة فإنك قد تواجهه بطريقة فجة، ولكن الأمر يختلف من شخص إلى آخر، وهنا تجد الكثيرين في مجتمعنا العربي يجدون صعوبة بالغة في إيقاف «بلدوزرات الحوار» التي تسيء إلى مفهوم الاندماج والتوحد والتلطف، وتقوم بعملية غزو سافر لخصوصيات الآخرين، ومن هنا يستجيب الكثيرون لهذه «البلدوزرات» إلى الحد الذي يؤدي إلى فقدان الاستقلالية والخصوصية «فتدهسهم» مثل تلك «البلدوزرات»، الأمر الذي يحاول معه الطرف المصاب بفقدان خصوصياته استرداد وضع الخصوصية والاستقلالية، ولكن-وفي أحوال كثيرة-يكون ذلك بعد فوات الأوان، الأمر الذي يوتر العلاقة ويؤخر في أي عمليات تفاوضية تكون جارية. ولذا فإن المفاوض الناجح والحذر يعمل من البداية في أي سياق تفاوضي على ضبط معادلة الاندماج والاستقلال من بداية التفاعل، فيوظف أدوات القوة المناسبة للحوار والتي يراها مناسبة لسياق التفاعل بالطبع. ولكن عليه أن يتنبأ أو يستشف بقدر الإمكان نجاح استراتيجيات «الاندماج والتلطف» وإلى أي مدى يوظفها، ومدى نجاح توظيف استراتيجيات «الاستقلالية وإظهار القوة (القدرة) سواء في المركز الأدبي أو العمل أو خلافه» بطريقة لبقة.

المثال الثالث: المعادلة في حوار أستاذ جامعي ورئيس «جامعة المستقبل»!

الموضوع: أحد الأساتذة الجامعيين الميسورين يريد أن ينشئ جامعة أهلية ويكون هو رئيسا لهذه الجامعة، وهو شخص يجيد مجاملة الآخرين، يستحضر أحد زملائه من الأساتذة المرموقين الذين كان لهم تحفظ وعدم اهتمام كبير بالموضوع محل التفاوض، ويدور بينهم الحوار التالي في التليفون:

مدير جامعة المستقبل: «أنا اشتريت قطعة أرض، ودفعت فيها ملايين علشان أتجنب أن أجيب رجال أعمال مثلا تشارك في التأسيس لأني عايز الجامعة تكون كلها أساتذة فقط، وأنت عارف الأساتذة الجامعيين في بلدنا غلابة، وليس لديهم إمكانات مادية ولكن أنا أختار أفضل العناصر في بلدنا من الأساتذة فقط ولذا أرجو أن تضع برنامجا كاملا عن «موضوع تخصصك» حتى نقدمه ضمن متطلبات الحصول على إذن بإنشاء هذه

الجامعة...»

الأستاذ الجامعي: طبعا أنت عامل عقود للناس علشان يبقى الشغل على أصول؟!

مدير جامعة المستقبل: هو فيه بيني وبينك عقود..

الأستاذ الجامعي: لا بد أن يكون هناك شكل رسمي ليس معي على وجه الخصوص، ولكن مع الآخرين عندما نريد أن يكون هناك أسس للتعامل المباشر والواضح.

مدير جامعة المستقبل: أنا منتظرك في مكتبي (ويحدد موعدا) ويضيف «ودي آخر مرة أطلب منك الاشتراك معنا في الشغل ده».

الحوار بالمكتب:

الأستاذ الجامعي: إيه الحكاية كلها؟ مدير جامعة المستقبل «يقص الحكاية» مع إظهار مكامن القوة والاتصالات الكبيرة لديه، ويطلب منه في النهاية الطلب نفسه، أي تعاون الأستاذ معه ولكن يقدم معه نموذجا مكتوبا ينص على وجود عدة اختيارات بخصوص التعاون في إنشاء مثل هذه الجامعة، وهذا النموذج يشمل عدة أوجه للتعاون، وأحدها أن ما يفعله سيتقاضى عليه أجرا، أو له أن يتبرع به أو بأي مبالغ أخرى للجامعة ويعتبر مساهما فيها وله أن يؤجل ما يستحقه حتى موعد افتتاح الجامعة ويكون ذلك بمنزلة بطاقة أولية في تعيينه أو إعطائه محاضرات تبلغ قيمة المحاضرة أضعاف ما يتيحه سوق العمل الراهن.

الأستاذ الجامعي: (يطلب إعطاءه قائمة بمحددات المطلوب منه لدراسة الأمر ويقول: «طيب لو قمت بهذا العمل سوف يأخذ على الأقل من ثلاثة إلى أربعة أسابيع».

رئيس جامعة المستقبل: لا، هذا كثير جدا.

الأستاذ الجامعي: لكنني مشغول جدا.. عندي ندوة مهمة هذا الأسبوع، بالإضافة إلى التزامات أخرى.

رئيس جامعة المستقبل: الغ هذه الندوة.. ده أنا باشتغل 14 ساعة في اليوم!

الأستاذ الجامعي: وأنا باشتغل عشرين!!

رئيس جامعة المستقبل لسكرتيره «هات ملف واستمارة» هنا ويعطيهم

للأستاذ، وينتهي الحوار.

يبقى أن نقول: إن ناتج الحوار التفاوضي الذي حدث هو أن رئيس جامعة المستقبل قد أخفق بالفعل في إقناع ذلك الأستاذ الجامعي للعمل معه لعدة أسباب، منها ما يتعلق أساسا «بمعادلة الاندماج والقوة» وهي كالآتي:

لقد شعر هذا الأستاذ الجامعي بعد هذا الموقف التفاعلي بأن استراتيجيات «الاندماج من قبل رئيس جامعة المستقبل كانت غير موفقة لأنه لم يحسب أن الأستاذ الجامعي الذي زاره هو الآخر مشغول بأمور كثيرة، وأنه يطلب منه إلغاء ارتباطات بجدوله الخاص ليتسع لوقت جامعة المستقبل، بالإضافة إلى أن الأستاذ الجامعي كان قد قدم شبه اعتذار سابق عن عدم العمل في المشروع نفسه من قبل، وأن قول رئيس الجامعة له قد تجاوز العشم، إذا كان هذا واردا، ويعتبر غزوا لاستقلالية الأستاذ الجامعي. أضف إلى ذلك أن مدير جامعة المستقبل قد عبر ولو بصورة لا شعورية عن إظهار قوته واتصالاته ومكانته بصورة زائدة في أكثر من سياق، الأمر الذي لم يحقق أثرا إيجابيا في انطباعات الأستاذ الجامعي، بل على العكس ترك انطباعا سلبيا. وهذا الناتج الكلي أشعر الأستاذ الجامعي بعدم الارتياح التام للعمل والتعاون الراهن فماذا عن المستقبل، فلقد شعر الأستاذ بأن رئيسه في المستقبل لا يضبط معادلة الاندماج والاستقلالية والقوة بالمستوى الإيجابي المطلوب، فأنهى عملية التفاوض من جانبه مع جواب اعتذار لطيف مع الملف وأرسله لسكرتير رئيس جامعة المستقبل.

المثال الرابع: رؤية للمعادلة في حوار الرجال والنساء!

الموضوع هنا هو عن طبيعة حوارات الرجال والنساء وسوء الفهم الذي قد يحدث بسبب فقدان ضبط معادلة «الاندماج والاستقلالية والقوة»، ولقد أفادتنا د.. Tannen في كتابها المهم بعنوان: «ليس هذا ما أعنيه» [31] عن طبيعة مفهوم»القوة والتضامن (أو الاندماج) (Power & Solidarity) في فصل كامل، ثم توسعت الكاتبة فيه في كتاب آخر حديث بعنوان «هو وهي والحوار»، وقد نال لقب أفضل الكتب المبيعة في الغرب عن هذا الموضوع [34]. ولقد اشتمل هذا الكتاب على أمثلة ترتبط أساسا بالمرجعية الغربية وعلى القارئ المهتم الرجوع إلى هذا الكتاب، ولكن لا شك أن هناك أشياء

مشتركة عبر الثقافات كما يتضح ذلك من مقولة د. Tannen «بأن الحوار بين الرجل والمرأة في أي مجتمع قد يصبح في أحيان أو لحظات معينة مثل الحوار عبر الثقافات، وأحيانا يصل الأمر إلى مستوى «حوار الطرشان»، ولكن هذا الموضوع بحاجة مستفيضة للدراسة خاصة إذا نظرنا إلى ساحة المستجدات في تفاعلاتنا الثقافية، فلقد كان شائعا ذهاب البعض إلى أن المرأة العربية الشرقية مكسورة الجناح مهضومة الحق مظلومة دائما، وإذا نظرنا إلى صورة عناصر المعادلة المشار إليها آنفا لقلنا إن الرجال قد أساءوا كثيرا في عملية ضبط معايير هذه المعادلة بصورة عادلة في حوارهم مع المرأة العربية، سواء كانت زوجة أو أختا أو زميلة في العمل، ولكن المراقب لتفاعلات الساحة العربية الثقافية في الوقت الراهن يجد مستجدات أخرى، حيث نجد الكثير من النساء في تفاعلاتهن يفتقدن الحس السليم في مراعاة عناصر المعادلة بصورة عادلة، بل تتسم تفاعلات البعض منهن بالتجاوز العكسي الشديد لعناصر هذه المعادلة. ولعل الخبر التالي والذي ظهر في الصفحة الأولى بجريدة الأخبار القاهرية يوضح هذا الأمر:

مدرس ثانوي يخنق زوجته لأنها متسلطة!!

إنه وعلى الرغم من قسوة وقبح هذا الخبر فإنه يدعونا إلى تأمل مستجدات على الساحة. يقول الخبر: مدرس ثانوي يخنق زوجته لأنها متسلطة: «خنق مدرس ثانوي زوجته بسلك كهرباء أثناء نومها وسط أطفالها، واعترف أمام النيابة بأنه قتلها لأنها امرأة متسلطة» [35]. إن هذا الخبر وما يتعلق بأشباهه أصبح كثير التردد، فهناك أخبار عديدة تطالعنا بها الصحف عمن «ذبحت زوجها ووضعته في أكياس البلاستيك».. أليس في هذه الأمثلة المستجدة على ساحة تفاعلاتنا الثقافية ما يدعونا إلى تأمل عناصر معادلة «الاندماج والاستقلالية»، والقوة في هذه السياقات المستجدة خاصة تلك التي أوصلتنا بالفعل إلى حالات التناحر «واللاتفاوض»«واستخدام السلاح الأبيض» !

المثال الخامس: السادات يحاول ضبط المعادلة!

الموضوع: محاولة الرئيس السابق السادات إعادة بناء الجسور مع المثقفين العرب والمصريين كنوع من تدعيم شرعية حكمه، خاصة بعد مبادرته للقدس

وما تلاها من ردود أفعاله في ذلك الوقت. وفي مسعاه هذا حاول تأكيد بعض منطلقات مثل هذا الحوار الذي أراد أن يجريه مع واحد من هؤلاء المثقفين والذي وردت فيه شكواه من المثقفين، من أنهم لا يحسنون الحديث أو الحوار معه بالقدر الكافي من حيث عدم مراعاة آداب مخاطبة الحاكم فهو «رئيس الدولة أو كبير العائلة المصرية والعربية»، ومما كان يعتب به خصوصا على المثقفين المصريين أنهم لم يقرأوا القرآن الكريم جيدا، وإلا وعوا أن الله سبحانه وتعالى بكل جلاله وعظمته كان يعمل حسابا خاصا لحاكم مصر المهيب...! ومما كان يردده السادات دائما أن الله سبحانه جل جلاله قد أرسل الأنبياء والرسل إلى شعوب وأقوام وقبائل حول مصر. ولكنه لم يرسل أيا منهم إلى شعوب عندما كان الأمر يخص إرسال أنبياء ورسل إلى مصر، ولذلك فإن الله حينما أرسل أحد أنبيائه، فقد كان ذلك فقط إلى حاكم مصر وليس لشعبها، وحتى في هذه الحالة النادرة فقد أعطى الله سبحانه وتعالى تعليمات واضحة صارمة لرسوله في كيفية التخاطب المهذب مع حاكم مصر، وتمثل ذلك في قوله تعالى لموسى عليه السلام (اذهب إلى فرعون إنه طغى وقل له قولا لينا) وكان الرئيس السادات يستغرب كيف تكون هذه التعليمات الإلهية إلى موسى، وهو من أقوى الأنبياء، في طريقة التخاطب والحوار مع «فرعون» ثم يأتي المثقفون ويتحدثون معه أو عنه بلا تبجيل أو تهذيب، أو «قول لين» [36].

إن ما أوردناه كان له سياقه الخاص، ولكننا يمكننا أن ننظر إليه هنا في إطار معادلة المفاهيم الثلاثة، وأهمية ضبط عناصرها (الاندماج والاستقلالية والقوة)، فأي متحاور ذي سلطة ما يريد أن يؤكد صلاحياتها، وهذا حقه. وهو قد يريد كذلك أن يندمج مع الآخرين دون أن تمس استقلاليته وصلاحيات سلطاته وقدراته أو قوته، فهي أهم عناصر مركز التفاوض، فما بالنا بسلطة كسلطة الحكم. إن أمر التفاوض الإيجابي يتحقق عادة إذا كان هناك احترام للسلطة عندما لا يتجاوزها من يملكها ولا يتعدى عليها من لا يملكها (في حالة الحاكم والمحكوم، والقاضي والمتهم، الطبيب مع المريض، الأستاذ مع الطالب.. وإلخ) فمن الأمور التي تعتبر بمنزلة نوع من الاشتباكات الخاطئة في واقعنا تجاوز من له سلطات في استخدامها فيكون مستبدا أو متسلطا، وأحيانا يكون هذا الطرف بريئا ويتعدى عليه

الطرف الذي لا يملك السلطة دون وجه حق أو عن إحساس وهمي وخلط بين ممارسة سلطة ما وأمر التجاوز والاستبداد في استخدامها، ولقد ثبت من خلال العديد من تفاعلات تحليل التفاوض في مجال الإدارة مثلا، والتي كان أحد أطرافها إحدى الشخصيات الإدارية المستبدة المتسلطة وكان الطرف الآخر في موقع الأضعف، ومع ذلك نجح المفاوض الأضعف في تحقيق «أجندته» عندما قرر ألا يصطدم بالسلطة الممنوحة لرئيسه «المدير العام» أو محاولة عدم الاكتراث بها أو التركيز على الشخصانية في التعامل، ولكن محاولاته ركزت على طرق موضوعية غير منفعلة ومشروعة في الحوار وطلب الالتماس بعد رفض أحد طلباته بناء على قواعد القانون والإدارة السليمة. في حين اختار البعض الآخر في الوضع نفسه منطلق عدم الاكتراث بسلطة المدير ومحاولة النيل منها فلم يفعلوا شيئا سوى استنفار كل عنف واستبداد المدير المتسلط فلم يحققوا شيئا سوى مزيد من التعسف والاستبداد من قبله، وظلت أجندتهم معلقة دون أن يتحقق أي شيء منها، وكانت الخسارة لهم في المقام الأول بعد أن أسهموا في الوصول بالموقف إلى حالة من حالات «اللاتفاوض».

18 التفاوض بين ظاهرتي رد الفعل المندفع والمتأخر

يمثل التوقيت السليم للقول والفعل معا أحد أهم عناصر التفاوض الناجح، وبالتالي فإن عمليات التفاوض الفاشلة كثيرا ما ترجع أسباب فشلها إلى رد الفعل المندفع والانفعالي الذي لا يأخذ بعين الاعتبار حسابات العقل والمنطق وبُعد النظر أو رد الفعل المتأخر الذي يجيء بعد فوات الأوان.

أولا: رد الفعل المندفع:

يتعلق هذا النمط في حوارات الكثيرين في واقعنا بعدة أنماط وعوامل متعددة، ويأخذ كذلك عدة أشكال من التفاعل، فعلى سبيل المثال يحضرني هنا سؤال أساسي وعام أطرحه على المشاركين في دورات التدريب التي أحاضر فيها في مجال التفاوض الإداري والاجتماعي، بل والسياسي أيضا، وهو: أخبرنا عن موقف تعاملت فيه مع شخصية متسلطة في مجال العمل سواء أكنت من بين زملائك أو مرؤوسيك-أو رؤسائك-وما ردود فعلك في هذه الأحوال؟

وهنا أجد عدة ردود من الفعل، وسوف أتناولها

تفصيليا في سياق عرض ملامح المباراة الإدارية، وطبيعة اللاعبين الرئيسيين المشاركين في هذه النوعية من المباريات بصفة عامة وفي واقعنا الثقافي بصفة خاصة [37]. ولكن ما أود أن أقوله هنا أن كثيرا من الإجابات قد كان لها مدلول واضح بأن الشائع هو حدوث اصطدام غير متأن بالشخصية المتسلطة، وهذا يؤدي بطبيعة الأمر إلى تدهور كافة عمليات التفاوض داخل المؤسسة (كما أشرنا إلى ذلك في الفصل السابق) ولا يتحرك الأمر حينذاك خارج دائرة التناحر الشائعة. وفي أحيان أخرى يلجأ البعض إلى إطلاق النكات والشائعات على الرئيس أو الزميل المتسلط، ولكن هذا الأمر هو الآخر لا ينتج عنه تحقيق أي من أهداف التفاوض التي قد يسعى إلى تحقيقها المرؤوس الذي يتعامل مع هذه الشخصية، وبغض النظر عن معالجة هذا الأمر الذي سأتعرض له أيضا بالتفصيل بناء على الخبرات الناجحة في التعامل مع هذه الشخصية المتسلطة، إلا أن ما أوضحته هذه المناقشات هو شيوع صيغة العمل الانفعالي ورد الفعل المندفع أساسا.. وربما كان هذا الأمر من مسببات خسارة كثير من المباريات التفاوضية في كافة المجالات. ولا يزال المفاوض الإسرائيلي يحاول اللعب على هذا النمط لتحقيق مآربه وتنفيذ خططه الماكرة على صعيد التفاوض السياسي.. ولا شك أن تاريخ أزماتنا السابقة مع خصومنا وأعدائنا في هذا العالم من تاريخ حقبة عبد الناصر إلى صدام-مع الفارق الكبير بينهما-يدلي على استغلال الأعداء والخصوم لظاهرة رد الفعل الانفعالي الشائعة في تفاعلاتنا، والتي لا بد أن نستبدل بها رد الفعل الهادئ والمدروس والحاسم أيضا.

بين الاستغراق في المثالية و«فن الممكن»

لعل من أسباب شيوع أسلوب رد الفعل المندفع والانفعالي غياب معطيات ثقافة التفاوض التي نكرس لها هذا الجهد، وأهم منطلقاتها هنا هو عدم السعي لإتقان وتبني أسلوب «فن الممكن» ورسوخ نمط الاستغراق في المثالية البعيدة عن الواقع، الأمر الذي يعبر عنه بالاستغراق في أحلام اليقظة دون الأخذ بتلابيب الأمور والنظرة العملية للواقع المعيش والتصرف بناء على معطيات هذا الواقع وما يسمح به. إن هذا النمط يتجسد فيما قاله رافائيل باتي رغم تحفظنا على الكثير مما ورد في كتابه بعنوان «العقل العربي»..

يقول :Patai

«إن العقل العربي يعطي-وعن قصد-وزنا للرغبات والأماني التي يود العربي أن يحققها أعظم من ذلك الوزن الذي يعطيه الواقع الفعلي والموضوعي للأمور (38: 156).

لقد تجسد هذا النمط أيضا فيما أورده أ. السيد ياسين في مقال له حينما تعامل مع ما أسماه «بالخطاب المثالي» (39) حيث ركز فيه على الوزن التأثيري الكبير للشعارات في الشارع العربي والإسلامي. وهذا ما تجلى في كثير من الأزمات والمواقف والمعارك السياسية، وآخرها أزمة حرب الخليج. لقد ذكر السيد ياسين «أهمية دراسة وتحليل السلوك الجماهيري العربي أثناء الحرب، وعلى وجه الخصوص بحث ظاهرة التأييد الجماهيري للخطاب السياسي لصدام حسين أثناء الأزمة، وخصوصا من قبل جماهير الأردن، والجماهير الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة، وفي الجزائر والمغرب وتونس والسودان واليمن، وأضاف قائلا: «إن دراسة هذا السلوك الجماهيري كشفت عن انسجام هذه الجماهير مع الشعارات (الجوفاء) التي رفعها صدام حسين في خطاباته الملتهبة خاصة فيما يتعلق بالمواجهة مع الغرب «الصليبي».

والغريب أن مثل هذه الخطابات لا يزال لها صدى عند قطاعات عريضة. لدى البعض ولا تزال تمارس من قبل قيادات وتيارات تموج بها الساحة العربية، والشيء الذي يدعو حقيقة للدهشة هو أنه رغم ركاكة وضعف الخطابات، فإنها تجد صدى عند قطاعات من الجماهير ذات المستويات المختلفة: (متعلمة، مثقفة، وغير مثقفة ممن اختلطت لديهم الحقائق بالأوهام، وتركوا الأخذ بتلابيب الأمور بصيغة فاعلة وقرروا الانصياع للانفعال وموسيقى اللفظ الشرس التي لن تزيد الأمور إلا سوءا وستزيد من تكاتف الخصوم والأعداء الذين لم تعاملهم رموز ماضي أمتنا العظيمة بهذا القدر من السطحية والانفعال). راجع على سبيل المثال هذا الكم الكبير من الأدبيات التي لا تزال تحلل شخصية القائد العظيم صلاح الدين وأسلوبه في الحرب وفي التفاوض، الذي كان قمة في الحسم والهدوء النفسي والإنسانية في الوقت نفسه (40).

لقد تولد من رحم نمط رد الفعل الانفعالي والمندفع هذا أنماط تفاعلية

أخرى لا شك أنها كانت ولا تزال مدمرة لعمليات التفاوض الناجح، ومثال لهذه الأنماط: نمط تبديل المواقف بسرعة حادة ونمط حرق وتدمير كافة قنوات الاتصال في لحظة غضب، الأمر الذي لا يسمح بأي خط رجعة للمتحاور الذي يتبنى مثل هذه الأنماط في حواره.

نمط رد الفعل المتأخر

وعكس نمط «رد الفعل المتسرع والمندفع» نجد نمطا آخر لا يقل ضررا على ناتج عمليات التفاوض، وهو نمط «رد الفعل المتأخر» وهو يرتبط بنمط آخر يمثله تناقض القول والفعل على استيعاب الموقف ووضوح الرؤية والتدرب على سرعة تكوين الرأي الصائب والحاسم عند التفاعل وأثناء الوقت الفعلي لحدث ما، وهو ما يسميه خبراء اللغويات الاجتماعية باختصار (RTI) أو(Real Time Interaction), هو اختصار لكلمات «التفاعل كما حدث وقت فعل الكلام» وهنا يفيدنا تحليل كم كبير من الحوارات في واقعنا بأن المتحاورين كثيرا ما يخالفون ما قد اتفقوا عليه في جلسة ما بخصوص موضوع ما، ويرجع ذلك-في أحيان كثيرة-إلى الحسابات الخاطئة أو البطيئة أو الاثنتين معا أثناء الاجتماع أو الجلسة وعدم القدرة على الرؤية الصائبة والمتسقة أثناء الحدث ذاته. وهؤلاء يعانون من ظاهرة «رد الفعل المتأخر» أو ما يسميه خبراء اللغويات الاجتماعية باختصار (DRT) أو Delayed Reaction Time.

وتفشي هذه الظاهرة كبير في واقع تفاعلاتنا، وربما إذا ما استرجع كل منا شريط أحداث الكثير من تفاعلاتنا في المجال السياسي أو في مجال الحوارات اليومية لوجد بسهولة العديد من الأمثلة التي تدل على تكرارية هذا النمط الذي ينبغي أن نتخلص منه، لأنه أحد العوائق الرئيسية لأبسط صور الوصول إلى حد أدنى من الاتفاق المبدئي ذي الطابع الاستمراري الذي يمثل أهم ركائز ثقافة التفاوض، وأمر التغلب على ممارسة هذا النمط يكمن في الممارسة المستمرة لتقنيات الحوار وثقافة التفاوض التي نكرس لها هذا الجهد وغيره.

١٩ التفاوض وفلسفة الكذب
ما علاقة الكذب بالتفاوض؟

إن خبير التفاوض لا بد أن يجيب قائلا: إنه من البديهي ألا يكون المفاوض كذابا إذا أراد أن يحقق أهم جوهر في عملية التفاوض وهو بناء الثقة بينه وبين الأطراف الأخرى في عملية التفاوض. كذلك فإن الأمانة وعدم الكذب هما صمام الأمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد، لأنه لو ثبت للطرف المخدوع أن هذا المفاوض قد حصل على ما حصل عليه نتيجة للكذب، فإن الانتقام سيكون رد الفعل الطبيعي، الأمر الذي قد يحرم هذا المفاوض الكاذب من أي مكاسب يكون قد حققها نتيجة لكذبه. ولكن هناك رؤية أخرى لمسألة «الكذب» منها ما يطرحه السؤال الذي يثار من خلاله ما يعتبر «كذبا» وما يعتبر «تبريرا عقلانيا»؟! وعلى المستوى العالمي يقول G.Nierenberg في كتابه عن أساسيات التفاوض الذي قدمنا عرضا لتوجهه في الجزء الأول من هذه الدراسة، حيث إن كثيرا من المفاوضين يقومون بتبرير النتائج التي تحققت في ختام المفاوضات بطريقة تماثل الكذب، ويذكرنا هنا بقصة الثعلب الذي حاول جاهدا الوصول إلى عنقود عنب مغر،

بلا طائل، فأخذ يعزي نفسه: «ربما كان مراً وأنا لا أريده حقا !!»ولكن الواقع والحقيقة يقولان إن الثعلب كان في أمس الحاجة إلى العنب إلا أنه عندما أدرك أنه لن يناله أخذ يعزي نفسه ويبرر شعوره بالفشل والإحباط بقوله «إنه لا يريده رغم كل شيء» إنه يخدع نفسه، بل إنه نوع من التبرير العقلاني. وإذا ما تأملنا هذا الأمر لقلنا إن هذا-إذن-بمثابة أسلوب لقبول الإخفاق والتخفيف من آثاره، ولكن الخطورة تكمن في أن يكون من الأهمية الكبيرة إلى الحد الذي تتبني عليه خطوات وأمور أخرى لها تبعات مهمة أو أكثر أهمية.

الشخصية الهربية / المضللة

من نيرنبرج ننطلق إلى القول إن هذا الأمر له سياقاته الدولية أو بمعنى آخر ملامحه العالمية عبر الثقافات بصفة عامة، إلا أن هذه الملامح في سياق إطار تفاعلات واقعنا العربي/ الإسلامي تتعلق بملامح الشخصية الهربية التي نشير إليها بقدر من التفصيل في سياق آخر حيث تناولنا نمط تضخم الإحساس بالذات، فهذه الشخصية الهربية المتأصلة في كثير من تفاعلاتنا-مع الأسف-هي شخصية تجيد التبرير السطحي والزائف والواهم للأحداث، وهو عكس التبرير العلمي والمنطقي للأحداث وللمواقف، وقد يكون تبريرها من منطق الكبر والخيلاء، وقد يكون تبريرها وتفسيرها الواهم وغير الدقيق نتيجة لشرود وتركيز على جزء من الأحداث وإخراجها عن سياقها الفعلي والحقيقي والبعيد تماما عن فكرة إنصاف الحقوق. وهذا النوع من الكذب هو الكذب الانتقامي الذي يتولد من العقد النفسية ويمارس في كثير من الأحيان بصورة لا شعورية وهو أخطر من أنواع الكذب الأخرى مثل الكذب الدفاعي والكذب بالعدوى والكذب العاطفي، وكلها أنواع مقيتة من السلوك.

انتصرنا في حرب يونيو 1967 !!

إن من المفترض أن تكون لدينا إرادة الكرامة، واحتواء الإحباط والخسائر والنهوض مرة أخرى من كبوة إلى انتصار، ولكن علينا ألا نصنع كذبة ونعيشها إلى أن نصدقها في نهاية المطاف، ولعل من الأهمية أن نسترجع ما أعتبره

هنا من الأمثلة الكلاسيكية التي تتكرر في تفاوضنا الاجتماعي تحت مسميات أخرى، وذلك لتوضيح خطورة «التبرير العقلاني السطحي الزائف» الذي لا فرق بينه وبين الكذب وهو ما جسدته تفاعلات البعض الذين بدأوا الحوار بتخفيف صدمة هزيمتنا العسكرية المؤسفة في عام 1967، فذكروا أن ما حدث على جبهات القتال لم يكن في الواقع هزيمة؟.. لماذا؟ لأننا لم نذعن لشروط إسرائيل وهذا ما ينعكس في رفعنا لشعارات اللاءات المعروفة في ذلك الوقت ومنها «لا» للمرور في قناة السويس و «لا» للاستسلام.. ثم الذهاب بالقول إن المعركة ليست حربا واحدة.. ونتيجة الحرب سواء بالمكسب أو بالخسارة تتحدد فقط إذا أمكن لطرف أن يفرض إرادته على إرادة الطرف الآخر وحيث إن الطرف الإسرائيلي لم يحقق ما أراده، إذن فإننا نحن الذين انتصرنا في واقع الأمر في ذلك الوقت! هذا ما قيل من قبل البعض عقب الهزيمة التي لا نزال ندفع ثمنا لها إلى الآن رغم انتصارات حرب أكتوبر/ رمضان 1973 المجيدة. وهذا ما اعتبره مثالا كلاسيكيا للتبرير العقلاني الظاهري والسطحي والزائف الذي تدفن فيه الحقائق في مقابر الوهم. من هنا أنتقل لأناقش تفصيلات أخرى عن عملية الكذب في واقع تفاعلاتنا التفاوضية اليومية، وأود أن يكون مفتاح هذه المناقشة كتيبا مهما جدا كتبه أستاذنا المرحوم «محمد مهدي علام» بعنوان «فلسفة الكذب» [41] ويبدؤه د. مهدي بسرد وقائع كثيرة أثرت في نفسيته بسبب ارتكاب خطيئة الكذب في واقعنا، وكذلك في الواقع الثقافي الأوروبي الغربي فتحدث عن الحدود الفاصلة بين الصدق والكذب ومعناهما، وذكر ثلاثة آراء في الصدق وهي:

1- أن الصدق هو ما طابق الواقع، ولو خالف الاعتقاد.

2- أن الصدق هو ما طابق الواقع والاعتقاد وهذا الرأي للجاحظ.

3- أن الصدق هو ما طابق الاعتقاد، ولو خالف الواقع وهذا الرأي للنّظّام (وهو أحد أئمة المعتزلة).

أما عن صور الكذب فيذكر الآتي:

1- المبالغة في النقل وزخرفة القول، بما يلقي في روع السامع خلاف الحقيقة (**إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب**).

2- الاقتصار على بعض الحقيقة، وما أشبه هذا الصنف من الكذابين

بمن يستشهدون من القرآن بآيات مبتورة يفسر بالبتر معناها، كأن يقولوا قال الله تعالى (**ويل للمصلين**) أو (**لا تقربوا الصلاة**).

3- النفاق وهو أن يظهر المرء خلاف ما يبطن «وتجدون شر الناس ذا الوجهين الذي يأتي هؤلاء بوجه وهؤلاء بوجه».

4- التزلف للغير بكيل المدح، والافتخار والادعاء.

5- خلف الوعد وشهادة الزور والافتراء.

عن «الكذب المباح» و«الأبيض» و«الاضطراري»

ينتقل د. مهدي إلى تناول موضوع (الكذب المباح)، فيقول إن للصراحة أحوالا يحسن فيها ألا تظهر سافرة الوجه، بل ينبغي أن تتقنع بقناع رقيق يلطف من حدتها، ولكن لا يطمس معالم الحقيقة، ولا ينزل بها إلى وهدة الكذب الخبيث. ولقد أباحت الشرائع والعرف بعض أنواع الكذب، مشترطة في ذلك شروطا قاسية حكيمة، حتى لا يمتد شرر الكذب من الدائرة المباحة إلى الدائرة المحظورة.

ويقول د. مهدي إن المسلمين يسمون هذا النوع من الكذب «الكذب المباح» ويسميه الإنجليز «الكذب الأبيض» ويسميه الفرنسيون «الكذب المعذر» ويسميه الألمان «الكذب الاضطراري» أو «الكذب الرسمي».

والأصل في إباحة هذا الضرب من الكذب أن يحقق عملا طيبا، أي حينما لا نخبر المريض عن حالته السيئة لعلمنا أن ذلك سيؤثر سلبا فيه وفي عملية علاجه، أو عندما يتهرب أحد القضاة من سؤال بخصوص قضية سيفصل فيها، أو محام يطلب منه مستندات سيقدمها للمحكمة، أو محقق يريد أن يصل للجناة في أمر جريمة ما.. فهنا إذا كذب، وقال إن شريك الجاني المشتبه فيه قد اعترف (ولم يكن قد اعترف)، هنا لا يكون هذا كذبا بل استراتيجية للوصول إلى الجاني، فإذا كان كذلك فقد ينهار ويعترف.

د. مهدي في حوار مع الإمام الغزالي عن «الكذب المباح» عبر «آلة الزمن»

في كتابه عن فلسفة الكذب يسرد د. مهدي الكثير من التفاصيل عن

موضوع «الكذب المباح»، فهنا يلخص ما كتبه الغزالي في كتابه الشهير بعنوان «إحياء علوم الدين» [42] بخصوص هذا الموضوع فيقول:

1- يري الغزالي أن الكلام وسيلة إلى مقصد من المقاصد، فكل مقصود محمود يمكن التوصل إليه بالصدق والكذب جميعا فالكذب فيه حرام، وإن أمكن التوصل إليه بالكذب جميعا فالكذب فيه حرام، وإن أمكن التوصل إليه بالكذب دون الصدق فالكذب فيه مباح إن كان تحصيل ذلك القصد مباحا، وواجب إن كان القصد واجبا.

2- فإذا كان حقن دم محرم يتوقف على الكذب على ظالم يتعقبه، فذلك الكذب واجب، وإذا كان مقصود الحرب لا يتم، أو إصلاح ذات البين، أو استمالة المجني عليه، ألا يكذب، فالكذب مباح.

3- غير أنه ينبغي أن يتحرر من ذلك الكذب ويتأثم فيه جهد استطاعته، لأنه إذا فتح باب الكذب على نفسه خيف أن يستطرد إلى ما يستغني عنه، وإلى ما لا يقتصر على حد الضرورة. فيكون الكذب حراما في الأصل إلا لضرورة.

4- ويستدل الغزالي على إباحة ما يباح من الكذب بعدة أحاديث للنبي ﷺ ومنها قوله «ليس بكذاب من أصلح بين اثنين، فقال خيرا، أو نمى خيرا»، وقوله ﷺ «... كل الكذب يكتب على ابن آدم لا محالة، إلا أن يكذب الرجل في الحرب-فإن الحرب خدعة-أو يكون بين الرجلين شحناء فيصلح بينهما، أو يحدث مع امرأته يرضيها».

يقول د. مهدي «إننا نرى أن هذا السعي من وراء إنشاء السلام الاجتماعي. فالإصلاح بين الإخوان عمل جميل تترتب عليه نتائج طيبة، وصفاء المودة بين الزوجين من أهم الأغراض التي يسعى إليها الإسلام، ولذلك أباح للزوجين أن يتبادلا المجاملة والمحبة، ولو أطرى كل منهما الآخر بما ليس فيه، فهذا ما يسميه الإنجليز «بتزييت عجل الأسرة» لتظل مركبتها سائرة سيرا حسنا، أما عن كذب الحرب فهو في الحقيقة ليس كذبا-لأن الحرب خدعة-ويلاحظ هنا أن الحال بين المتحاربين تنادي بألا يصدق أحدهما الآخر. وفي هذه الحالة ينتفي سبب تحريم الكذب الذي هو استغلال ثقة السامع.. [42] (ص 56).

- 5يلحق الغزالي بالمباح من الكذب، الكذب على الصبيان «فإن الصبي

إذا كان لا يرغب في المكتب إلا بوعد أو وعيد أو تخويف كاذب كان ذلك مباحا»(42:121 الجزء الثالث).. «إذن المحذور من الكذب تفهيم الشيء على خلاف ما هو عليه نفسه، إلا أن ذلك مما تمس إليه الحاجة وتقتضيه المصلحة في بعض الأحوال، وفي تأديب الصبيان ومن يجري مجراهم» (42:331 الجزء الرابع).

مواجهة فكرية بين مهدي علام والغزالي حول الكذب المباح

يقول د. مهدي إنه يخالف الغزالي مخالفة صريحة في هذا الصدد. (النقطة رقم الآنفة) لأن هذه سبل شائكة محفوفة بالمخاطر، ونحن نخدع أنفسنا حين نعتقد أن الطفل ينسى ما يوعد به أو يتوعد به. وإذا نحن لم نف بما يجري على ألسنتنا لأطفالنا من وعد أو وعيد، فقد لقناهم أول درس عملي مؤثر في الكذب، وعلينا ألا نلوم إلا أنفسنا حينما نراهم يكذبون. أفيجوز أن نلزمهم بما يحل لأنفسنا التخلي عنه؟ «أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم؟».. يقول د. مهدي هنا «ولو أن الغزالي أحسن فهم الحكمة النفسية في حديث من الأحاديث التي رواها هو نفسه، ما وقع في خطئه هذا، والمثال الذي نطرحه هنا يتجسد في حديث النبي ﷺ قال فيه عن عبدالله بن عامر:

«جاء رسول الله ﷺ إلى بيتنا، وأنا صبي صغير، فذهبت لألعب، فقالت أمي: يا عبد الله تعال حتى أعطيك. فقال ﷺ: وما أردت أن تعطيه؟ قالت: تمرا فقال ﷺ: أما إنك لو لم تفعلي لكتبت عليك كذبة».

ويستطرد د. مهدي قائلا «ولا شك أن في هذا التحذير من السخاء بالوعد، والشح بالوفاء لردا بليغا على زعم الغزالي ودرسا نافعا لأولئك الآباء والأمهات والمعلمين (41: 50- 60).

الخلاصة التي ينتهي إليها د. مهدي هي أهمية أن يتدبر المرء كثيرا قبل أن يقدم على الكذب المباح، فكثيرا ما يخدع المرء نفسه ويسمى مباحا ما ليس مباحا.

إنني أرى أن هذه الخلاصة التي انتهى إليها أستاذنا د. مهدي علام رحمه الله هي بمنزلة الإشارة الدقيقة لبيت الداء في كثير من تفاعلاتنا

في السياق العربي. وهو أمر نحث المفاوض في واقعنا اليومي الاجتماعي والإداري على أن يتحلى به.

مفهوم الكذب عبر الثقافات

إن عالمنا اليوم يعاني من أزمة الازدواجية، خاصة تحت شعار ما عُرف بـ «حقوق الإنسان» والممارسات الازدواجية للغاية بما سمي بـ «النظام العالي الجديد». كذلك فإن تفجر العديد من الصراعات العرقية في عالمنا لا يعود فقط إلى الكراهية، ومحاولات اكتساب القوة على حساب الآخرين، وإنما يرجع أيضا إلى إخفاق الثقافات في إجراء حوار تفاوضي بناء يحتاج أولا ما يحتاج إلى تعرّف الأسس والقيم الثقافية المشتركة، ومن هنا وجدنا أهمية أن نقارن في سياقنا هذا بين ملامح فلسفة الكذب مثلا بين الثقافة العربية الإسلامية. والثقافة الغربية.

وإذا كان لهذا الأمر أهميته في عملية التفاوض عبر الثقافات فإننا حاولنا رصده في أدبيات التفاوض الغربية، ووجدنا فقط إشارة عابرة له في كتاب مثل كتاب Nierenberg عن أساسيات التفاوض، أما كتاب د. مهدي القيّم عن مسألة «فلسفة الكذب» الذي صدرت طبعته الأولى عام 1936 وطبع ثانية في عام 1987 فيأخذنا إلى مسافات أعمق وأبعد عن فلسفة الكذب من المنظور الغربي. وأقدم هنا عرضا لمضمون ما ذكره د. مهدي ليمثل ذخيرة مهمة للمفاوض المتفاعل مع الآخر من الثقافات الأخرى لفهم رؤى أصيلة لمفهوم الكذب حيث يتناول بالتحليل نظريات لأرسطو (أرستطاليس) وروسو وستانلي هول (41:87- 122) ونكتفي هنا برصده لملامح الفكر الغربي في هذا الصدد من خلال ما أورده عن نظرية الوسط لأرسطو يقول د. مهدي:

لقد وضع أرستطاليس نظريته في الوسط، مناديا بأن الفضيلة وسط بين طرفين هما الإفراط أي الإغراق، والتفريط أي التقصير، وكل منهما رذيلة، وقال إن ذلك الوسط ليس الوسط الرياضي الذي تكون نسبته إلى كل من الطرفين واحدة، بل هو وسط إضافي أو، كما سماه، وسط أخلاقي: فقد يكون أقرب إلى حد الإفراط، كالكرم فإنه أقرب إلى الإسراف منه إلى التقتير، وقد يكون أقرب إلى حد التفريط، كالعفة فإنها أقرب إلى خمود

اللذات منها إلى الفجور. ثم طبق أرسطو نظريته هذه على جميع الفضائل ومن بينها الصدق. ولكنني أرى (والكلام لـ د. مهدي) أن في إخضاع الصدق لنظرية الوسط إرهاقا له وتكلفا، ومدا لسلطان النظرية على أرض أجنبية لا تخضع لها. فنحن نفهم أن يكون الكرم وسطا بين رذيلتين متناقضتين، هما الإسراف والتقتير، ونفهم أن تكون الشجاعة وسطا بين رذيلتين متباينتين تمام التباين، هما التهور والجبن، وندرك أن العفة وسط بين رذيلتين متنافرتين إحداهما مع الأخرى، هما الفجور وخمود اللذات، ونقبل أن يكون الحلم وسطا بين رذيلتين على طرفي نقيض، هما الشراسة والبلادة... إلى آخر الفضائل التي طبق عليها أرستطاليس نظريته في الوسط، عدا الصدق فإننا لا نستطيع أن نفهم أن يكون وسطا بين المبالغة في القول، والتحفظ والتعمية فيه لأن للصدق دائما صورة واحدة، وكل ما عداها-بزيادة أو بنقص-كذب. وليس بين الطرفين اللذين يزعمهما أرسطو للصدق تباين وتناقض، كذلك الذي بين كل طرفين من أطراف الفضائل الأخرى. فالزيادة في الخبر والنقص فيه متشابهان تمام التشابه من حيث حيدتهما عن الصورة الواحدة التي يتحقق فيها الصدق، ولذلك يسمى كل منهما كذبا؛ فإننا لا نستطيع أن نجد اسما مشتركا عن الفجور وخمود اللذات باعتبارهما حيدة عن العفة، أو على الإسراف والتقتير باعتبارهما حيدة عن الكرم، واعتبر هذا في سائر الأطراف مع فضائلها.

وثمة خطأ آخر وقع فيه أرستطاليس، وهو زعمه أن الصدق (وهو الوسط) أقرب إلى أحد الطرفين اللذين يكتنفانه منه إلى الآخر: فهو يزعم أن الصدق أقرب إلى التحفظ والنقص، منه إلى المبالغة والزيادة. ولا شك أن هذا الخطأ متفرع على خطئه السابق، وهو محاولته إخضاع فضيلة الصدق لنظرية الوسط. والحق أن ليس الصدق أقرب إلى إحدى الرذيلتين منه إلى الأخرى، فكلتاهما كذب لا شك فيه، وللصدق كما قلنا صورة واحدة، وأقل حيدة عنها بزيادة أو بنقص تلحقها بالكذب.

ولو شاء أرسطو أن يكون أقرب إلى الصواب في تطبيق نظرية الوسط على الصدق، قال إن الفضائل تختلف في قربها من الأطراف، فبعضها أقرب إلى طرف الإفراط، وبعضها إلى طرف التفريط غير أن الصدق وحده (ولو شاء لأضاف إليه العدل) يكون وسطه بين طرفيه وسطا رياضيا،

لا أخلاقيا، فنسبة بعده عن أحد الطرفين كنسبة بعده عن الآخر.

الصدق بقطع النظر عن النتائج:

ويرى أرستطاليس أن الرجل الصادق هو الذي يقول الصدق بغض النظر عن أن يكون ذلك الصدق متصلا بمنافع جدية له، بل هو يقوله لأنه خلقه الذي تخلق به. وإن رجلا هذا خلقه لرجل شريف يحب الحق، فإنه إذا كان يقول الحق حتى في الأحوال التي لا مصلحة له فيها، فإنه-من باب أولى-يقول الحق في الأحوال التي يلتقي فيها قول الحق بمصلحته. إنه يتجنب الكذب فرارا من معرة الكذب، ذلك هو الخلق الجدير بالإعجاب والاحترام.

الكذب درجات:

يعرف كل مطلع على فلسفة أرستطاليس أنه كان فيلسوفا عمليا، ولذلك نراه يجعل الكذب درجات بعضها أقل إثما من بعض: فإذا كذب المرء حبا في شرف يناله، أو رغبة في شهرة تصل إليه، لم يكن جد أثيم. بخلاف الرجل الذي يكذب سعيا وراء المال، أو الشؤون المادية، فإن إثمه أعظم، إذ إن غاية الكذب في الحالة الأولى أرقى من غايته في الحالة الثانية. وكأن أرستطاليس هنا ينادي بأن الغاية تبيح الوسيلة. والحق أننا نخالف أرسطو هنا، فإننا، مع اعترافنا بأن بواعث الكذب تتفاوت، لا نجيز الكذب في أية صورة من الصور التي ذكرها. وما كان أجدره أن يتابع أستاذه أفلاطون في دقته وتحديده عندما عرض للكذب المباح في جمهوريته وما أشبهه في غموضه هذا بمحيي الدين بن عربي.

وأخيرا، يبيح أرسطو التهكم، على أن يكون ظريفا، معتدلا، وفي الأشياء التي ليست مبتذلة.

وقد عقد أرسطو فصلا مستقلا للمزاح، وجعله وسطا بين المجانة والفظاظة، وقال عنه إنه ضروري للحياة ولا غنى للمجتمع عنه. وعلى المهتمين بمزيد من التفاصيل الأخرى الرجوع لكتاب د. مهدي علام[41].

بعد هذا العرض لفلسفة الكذب نتذكر مقولة برنارد شو: «إن العقاب الرئيسي للكاذب» هو أنه لا يستطيع تصديق الآخرين، هذا هو العقاب.

ولكن التفاعل يحتاج منا إلى معرفة ما هو أكثر من ذلك. ولعل ما أفادنا به د. مهدي علام يعتبر بمثابة ذخيرة معلوماتية مهمة للمفاوض في المجالات الإدارية والاجتماعية والسياسية تمكنه من تعرف المنطلقات الفلسفية للتفاعل والحوار في الحقلين العربي والغربي فيما يتعلق بفلسفة كفلسفة الكذب التي تنطلق من أسسها ومنطلقاتها مقاصد كلام وأفعاله قول عديدة حاسمة في مسار العملية التفاوضية، ولها مدلولاتها كذلك في عملية تقييم أطراف التفاوض، وهذا الأمر ذو علاقة وثيقة وأهمية خاصة ببناء الثقة التي هي من أهم عوامل نجاح المفاوضات أو فشلها.

20 عقلية التوصيات في واقعنا الثقافي (الافتقار إلى كيف وأخواتها!)

لا شك أن التوصيات هي نتيجة الوصول إلى استنتاجات، وأننا بطبيعة الحال نصل إلى استنتاجات بعد تحليل الأحداث والمعلومات والبيانات والواقع. ولكن من الظواهر التي شاعت وأصبحت عالية التردد في حواراتنا التفاوضية الاجتماعية والسياسية ما أسميه «بعقلية التوصيات» التي تكون أحيانا دون تحليل دقيق وعلمي للواقع، ولكن بناء على مشاهدات يعوزها البحث والتأمل الموضوعي الجذري والدقيق، وأحيانا أخرى يصل البعض إلى توصيات معينة وتكون بعد دراسة وتعمق ولكن لا ينقل صاحبها أي أثر لمثل هذه الحيثيات والتأملات المتعمقة والتفصيلية في مقولاته أو كتاباته، ولكن ينطلق من عموميات إلى توصيات أو العكس. وأحيانا أخرى لا تكون «التوصيات»بخصوص موضوع واحد أو اثنين فقط أو نقطة معينة لمشكلة ما ولكن تكون المقولة لإعادة «صياغة الكون وكافة نواحي الحياة»، فتكون المقالة

أو المقولة عبارة عن ميثاق أو دستور أو مشروع يعوزه الكثير من التفاصيل العملية الدقيقة والمحددة، وإذا كانت فكرة التوصيات والعموميات قد تفيد بأن صاحبها له رؤية شمولية أو كلية أو ما يسميه علماء اللغة النفسية «بعقلية جيشتلت» إلا أن مشاهدات تفاعلات واقعنا الثقافي تقول إن شيوع «عقلية التوصيات» هذه قد أثرت سلبا في طريقة تناولنا للمشاكل حيث غلب عليها التوجه العمومي وإصدار التوصيات وتشكيل اللجان أو «تقرير كل ما هو واضح وبديهي وإضاعة الوقت والجهد في تكراره. ومثل هذا التوجه الشمولي البديهي والخطابي» عادة لن يقدم أو يؤخر كثيرا في حل المشاكل، ولكنه يكرس أسلوب عدم قصر النقاش على نقطة أو موضوع بعينه ليكون مثمرا وفعالا وترك التفاصيل والاشتباك الإيجابي والضروري معها.

وهناك أمثلة كثيرة للتدليل على هذه الظاهرة، وأرصد هنا هذا الجزء من إحدى مقالات الرأي بعنوان «إعادة صياغة مستقبلنا» حيث تقول الكاتبة إن إرادة التغيير تقتضي ما يلي:

- إعادة صياغة الدستور.
- إعادة صياغة الجامعة بإعادة استقلالها.
- إعادة صياغة الصحافة بإطلاق ملكيتها وحريتها معا.
- إعادة صياغة الريف واحترام آدميته.
- إعادة صياغة المدينة فتخضع تصاريح البناء لموافقة نقابة المهندسين وكلية الفنون الجميلة حتى لا تغص بالشغب العماري والحجرية العشوائية، فتمتد أفقيا بلا ضابط ورأسيا بلا تخطيط، ثم الاعتداء على الخضرة فيها ثم إباحتها للمصانع والدخان والعادم من كل نوع. والاعتداء على الهدوء فيها من ضوضاء الصور والإعلانات التي لا ترحم العين. وضوضاء الزحام الذي يخنق الإبداع ويكرب الأنفاس، وضوضاء الفوضى التي تؤلم الإحساس، وضوضاء السلوك الذي يرهق الناس.
- إعادة الترجمة من اللغات الأجنبية لتعويض فرق التقدم باعتبارها أداة وصل بالثقافات العالمية.
- إعادة صياغة الثقافة لتعرف قيم الدقة والصدق والسببية لتعريف معنى الآثار والتاريخ والفرق بين الحضارة والتجارة.

- إعادة صياغة المدرسة وأسلوب التلقين ونظام الامتحانات.
- إعادة صياغة دور المسجد والكنيسة فلا يقوم به إلا الراسخون في العلم النافذون إلى جوهر الدين، لا التعصب.
- إعادة صياغة المفاهيم فيحترم الاختصاص من أي نوع ودرجة.
- إعادة صياغة اللغة القومية ذاتها، فالأدب غير النفاق والمجاملة غير الكذب البغيض، والرؤية الفردية غير التوجيه والعلم الشامل. الله وحده هو العليم. أما العلماء ممن خلق فقد أوتوا من العلم قليلا.
- إعادة صياغة الإعلام ليكون للإنسان العربي في كل وطن من أوطانه: ترابه، أقاليمه، صناعاته، ريفه، مدنه، جامعاته، آلامه، مخاوفه، حقوقه، إرادته، مستقبله.
- إعادة صياغة الإدارة باختزال الروتين واللوائح والقوانين، ثم نظام دائم للإشراف والمتابعة، والتسجيل، والتقييم، والتقويم، حتى يمكن التصحيح في الوقت المناسب.
- إعادة صياغة الوقت بالالتزام بوقت محدد للإنجاز تتحدد معه المسؤولية بما يتبعها من حساب. إعادة صياغة نوعية الأداء فلا يسطح الداء أو يعمم أو يعوّم. إعادة صياغة الطفل العربي بتوفير حقوق الطفل التي أعلنها الاتفاق الدولي سنة 1924 وحقه في الرعاية التي تبدأ قبل أن يولد لما ينعكس عليه صحيا ونفسيا عند غيابها، وهذا موضوع كبير» [(43)].

«إن وأخواتها» أو «كيف وأخواتها»؟

كان ما سبق من توصيات بإعادة صياغة كل نواحي حياتنا الثقافية والفكرية كما ورد في الجزء المشار إليه من المقالة السابقة لإحدى المفكرات العربيات ما يعكس بلا شك حماسة ورغبة الكاتبة القوية والإيجابية في الإسهام في تغيير الأوضاع الراهنة في واقعنا بما يخرجنا من المأزق الراهن الذي نعاني منه، حتى ننطلق إلى آفاق أخرى. ولكن ما ورد يكرس وكما ذكرت «عقلية التوصيات» والعموميات أو ما أسميه بـ «أن» التقريرية وأخواتها، والتي ينبغي أن نتغلب على هيمنتها في حواراتنا، فإذا كنا بحاجة دائما إلى الرؤية الكلية والاستراتيجية، فإننا بحاجة ماسة جدا الآن إلى التركيز دائما على نقطة واحدة أو اثنتين بالعمق والتفصيل الكافيين بدلا من الرصد

العمومي، بحيث نكرس عقلية التعامل مع دقائق الأمور لتكون لها الأولوية في الطرح وعلاج أوجه القصور التي نراها. فهذا ما نحتاجه أكثر في ظل أسس ومعطيات ثقافة التفاوض، وفي ظل ظروف هذا الواقع الثقافي الذي نعيشه، أي-وبكلمات أخرى-علينا أن نستبدل بـ «إن وأخواتها» «كيف وأخواتها».

21 الواقع العربي ومفهوم "اقتصاد اللغة"

«آسف لكتابة هذا الخطاب الطويل فلم أجد وقتا كافيا لكتابة خطاب قصير»!

بتحليل كم كبير من التفاعلات التفاوضية في واقعنا الاجتماعي والإداري والسياسي، نجد أن هناك قطاعا كبيرا من المتفاعلين يوظفون أسلوب التكرار والإسهاب لإقناع الآخرين بمنطقهم أو حجتهم، ومن الملاحظ أنه غالبا ما يوظف هؤلاء هذا الأسلوب لا شعوريا، وإنما نجده قد أصبح سلوكا معتادا لدرجة أن ينعكس ذلك في أداء كثيرين من أعضاء النخبة في جلسات الحوار أو المحاضرات وخلافه، فلقد حضرت حلقة نقاش لأحد خبراء الاقتصاد الكبار، وكان يتحدث للحاضرين عن مفهوم الاقتصاد الحديث وآليات السوق والخصخصة، ولقد كانت قناعته بما يقوله واضحة جدا وأتصور أن معظم الحاضرين الذين يعتبرون المتكلم أستاذا لهم قد اقتنعوا بمقولاته، ولكنه ظل يعيد ويكرر هذه القناعات بشكل يكاد يكون «مزعجا»، وربما لأن وجوه وإيماءات الحاضرين كانت مشجعة ومؤيدة فاعتبر ذلك

بمنزلة استحسان «لإعادة الوصلة» ونجح الخبير في تحقيق مراميه الإقناعية، ولكن تم تدمير مفهوم «اقتصاد اللغة». في تلك الجلسة التي استمرت ساعات طويلة كان يمكن اختصارها في ربع المدة وتكون أكثر من كافية. وذكرني هذا الموقف بمحاضرة أخرى عن المستقبليات حيث ظل المتحدث يحدثنا فيها عن عصر الثورة الزراعية ثم عصر الثورة الصناعية إلى أن وصل إلى عصر ثورة المعلومات، وهو من المفترض أن يكون موضوع محاضرته، ولكن عندما وصل إلى عصر المعلومات كان 85 ٪ من وقت المحاضرة قد انتهى في إسهاب وتكرار لما يعرفه الحاضرون أصلا، وبقي وقت قليل جدا للحديث عن جوهر المحاضرة. وفي ندوة أخرى ذكر محدثنا أن الأمر يحتاج إلى ثلاثة أيام من الحديث إذا أراد أن يوضح موضوع النقاش. وما أطرف ما قاله أحد الزعماء العرب ضاحكا بأنه إذا قابل الرئيس فلان فلا بد أن جلسات الحوار ستستغرق ما بين 18 و20 ساعة.

بعد هذا «الإسهاب» المتمثل في الأمثلة السابقة أقول إنه لا شك في أن هيمنة أسلوب الإسهاب والتكرار للفكرة نفسها أحيانا أو سرد المقدمات الطويلة في تفاعلاتنا المسموعة والمكتوبة تتجاوز في كثير من الأحيان عامل التشويق، وكذلك ما هو مطلوب في توصيل المعنى والتأكد من ذلك (انظر على سبيل المثال الحجم المبالغ فيه لكثير من الرسائل العلمية والكتب). إن هذه الظاهرة قد دفعت بخبراء علم اللغويات الاجتماعي والعرقي الغربيين- ممن يتدارسون ظواهر وأساليب الإقناع عبر الثقافات-إلى القول إن أسلوب الحجة الأفقية [44] التي تتبني على أن الإقناع بالتكرار والإسهاب هو الأسلوب السائد في الواقع العربي، حيث يتم دفن المقولة الرئيسية في مكان ما فيما يقال أو يكتب، وإن أمر استكشافها عادة ما يترك لقدرات المتلقي، وهذا عكس أسلوب الحجة الرأسية (الغربية!!) التي يتخذ فيها المتحاور أسلوب ذكر الفكرة الرئيسية مرة واحدة في بداية الكلام أو الكتابة، والانتقال بعد ذلك وفورا لتدعيمها بالبيانات والأدلة، وتنتهي مقولته بسلوك يتسم بكل معايير الإيجاز والوضوح. إن ما نريد أن نعلق عليه هنا أنه إذا كانت هناك بيانات من واقع تفاعلاتنا تؤيد ما يذهب إليه هؤلاء الباحثون الغربيون إلا أن مقولاتهم في هذا الصدد تحتاج إلى التفنيد والتعليق، لأنها قد اتسمت بالتعميم الزائد والتحيز الواضح في رصد «البيانات الممثلة» لوصف «الثقافة

العربية». ومن أمثلة هذه الدراسات دراسات الباحثة (باربرا جونستون)[45][46] والتي ذكرت في إحداها المثل العربي القائل «كثرة التكرار يعلم (الشطار)» لتدعيم ما ذهبت إليه ونسيت أن أمثال الثقافة العربية تشمل أيضا «خير الكلام ما قل ودل». وإذا كان بعض أئمة المساجد مثلا يسهبون ويطيلون في الخطبة فإنهم يخالفون في ذلك ما أمر به الرسول صلى الله عليه وسلم من الإيجاز وعدم الإسهاب والإطالة، خاصة إذا استدعى السياق ذلك وهو الأمر الذي استوجب على الإمام علي في إحدى المناسبات أن يكون موجزا إلى أبعد الحدود حين قال في خطبة من خطبه. «عباد الله اتقوا الله، وأقم الصلاة».

ولذلك فمن عدم الدقة العلمية وصم الثقافة العربية بمقولات تتسم بالعمومية الزائدة، ولكن-وللحق-هناك بالفعل قطاع كبير من المتفاعلين قد استهواهم أسلوب التكرار والإعادة والإسهاب.

هل سبب أسلوب التكرار والإسهاب ثقافي أو علمي؟

إنه من خلال معايشتي للواقعين، العربي والغربي لا أتفق مع التصنيف التعميمي الذي يذهب إليه البعض من الباحثين الغربيين الذين يستحضرون حججهم من واقع التفسير الثقافي فقط، حيث إن الأمر وإن كان له إطاره الثقافي العام وممارسات مثل هذا الواقع الثقافي أو ذاك بالفعل، إلا أن الأمر يتعلق-وفي المقام الأول-بالتدرب على الإيجاز وتصدير الفكرة الرئيسية بحرفية ووضوح. ففي التفاعلات الغربية نجد كثيرا من الأمريكيين من غير المدربين على تقنيات وأداء الإيجاز الواصل والمحقق لرسالة طرف ما يوظفون كل أدوات التكرار والإسهاب الممل والغموض في الحوار وبمن فيهم قطاع لا بأس به من المحامين، الأمر الذي دفع بعض خبراء القانون المعنيين باللغويات وكذلك خبراء علم اللغويات الاجتماعي والتطبيقي بتناول هذا الأمر بالتحليل. وفي هذا الصدد يقول الخبير Rodell «إن اللغة التي يصاغ بها القانون ويستخدمها كثير من المحامين تستخدم لعمل سحابة كثيفة من الدخان لتختبئ من ورائها المعاني ويفتقد المنطق الواضح.. وبالتالي فإن مثل هذه اللغة تتسبب في مزيد من المنازعات والمشاكل بدلا من منعها وحلها [47]. وكان من نتائج معالجة هذا الأمر ظهور العديد من الدراسات

في مجال ما يعرف الآن باللغويات القانونية (Legal Linguistics). وكتاب Rodell و Raymond المهم بعنوان «المرشد في الصياغة القانونية الواضحة» الذي يندرج في إطار هذه الدراسات، يتضمن مقدمة علمية تتسم بالطرافة والعمق بعنوان «دعنا نقتل كل المحامين»، حيث يقدم الكاتبان مقولات كثيرة من واقع القضاء الأمريكي مع تقديم تحرير موجز وواضح لها في ثلثها أو أقل، ويذهبون إلى أهمية إعلاء وظيفة التدريب العلمي والتقني لأسلوب الكتابة القانونية الموجزة من أجل أداء أفضل في المجال القانوني وإدارة أفضل لعامل الوقت الذي إذا ما تم تعظيم المنافع منه لاعتبرناه فعلا واحدا من أهم وأثمن عوامل النهضة والتنمية لكل بلاد العالم. إن هذا العامل التقني هو الذي دفع أحد القواد أو الزعماء (غير معروفي الاسم) إلى قوله لأحد قواده: «آسف لكتابة هذا الخطاب الطويل لك فلم يكن لدي الوقت الكافي لكتابة خطاب قصير»!. نعم إن الرسالة الموجزة والمكثفة والواضحة تحتاج إلى وقت أطول لكتابتها لتظهر على النحو الدقيق والموجز الذي لا يستبيح وقت الآخرين ويهدره دون وجه حق.

مفهوم التكرار ووظائف حوارية أخرى

ولكن لا بد أن نشير هنا إلى أن لأسلوب التكرار في الحوار في واقعنا وظائف أخرى غير الإقناع، ودعنا نتأمل هذا الأمر من خلال الحوار التالي:

المتحدث أ: هل معك «أهرام اليوم»؟

المتحدث ب: «لا والله آسف ليس معي».

المتحدث أ: يعني ما جبتوش؟

المتحدث ب: لا والله.

المتحدث أ: طب معاك «قلم أحمر»؟!

المتحدث ب: برضه متأسف ليس معي.

المتحدث أ: «عايزه خمس دقائق بس» !

المتحدث ب: والله ليس معي يا أخي!!

وعند سؤال المتحدث (أ) هل أنت متشكك أصلا في صدق إجابات المتحدث (ب) فتكون إجابته: «لا والله بالفعل، بس أنا مش عايز أخلص و«أقفل» الكلام معاه كده على طول».

وبتأمل هذا الحوار نجد أن للتكرار-بالإضافة إلى وظائف التأكد والتأكيد والإلحاح على فكرة معينة-وظيفة اجتماعية أخرى من شأنها الحفاظ على كمية «زيت مناسبة في عجلة الحوار» بحيث لا تحدث احتكاكا أو صوتا قد يكون مزعجا.. وربما أكثر ما نلاحظ هذا عند نهاية معظم مكالمات التليفونات كما في هذا الجزء من نهاية أحد الحوارات:

المتحدث أ: طب نقول السلام عليكم.

المتحدث ب: عليكم السلام ورحمة الله وبركاته.

المتحدث أ: ألف سلامة.. مع ألف سلامة.

المتحدث ب: في أمان الله.. ويبقى موعدنا غدا كما اتفقنا.

المتحدث أ: إن شاء الله.. في رعاية الله.

المتحدث ب: شكرا ألف شكر مع السلامة.

المتحدث أ: إلى اللقاء مع السلامة.. ألف سلامة.

المتحدث ب: سلام.. مع السلامة.

يحدث هذا في كثير جدا من حواراتنا خاصة عند إنهاء الحوار التليفوني فيما بيننا. وهنا يفوت على المحللين الغربيين الذين يكتفون في ثقافتهم بكلمة واحدة لإنهاء المكالمة وهي (Bye) أو (see you) فقط. إن قيمة «تزييت عجلة الحوار» أو استرسال العلاقة أهم عندنا-إذن-من قيمة الإيجاز. أو بمعنى أدق عند القطاع الأغلب في واقعنا الثقافي، ولكن ما نود أن نقوله هنا أننا، وإذا كنا نتفاوض في إيقاع هذا العصر السريع فعلينا أن نعيد تقييم أدائنا في حواراتنا خاصة في حوارات المحاضرات والعمل والإدارة من أجل ضبط معادلة تجنب الجفاف من ناحية، واسترسال العلاقة والتشويق والتأكيد على فكرة ما من ناحية أخرى دون فقدان الوقت الثمين، والسقوط في براثن الإسهاب والتكرار غير المفيد؟!!

22 عقلية الجزر المنعزلة والإعاقة الذاتية لتنمية مهارات التفاوض الاستراتيجي

أولا: عقلية الجزر المنعزلة لها سمات نظرية ومشاهدات متعددة في الواقع التطبيقي. أما السمات النظرية فهي كالآتي:

١- التطابق مع عقلية الخطاب المنغلق على ذاته، أي أنني لا أرى سوى ما يفرضه الإطار المرجعي الذي أعمل في إطاره فقط ولا غير، فإذا كنت متخصصا مثلا في اللغويات أو القانون أو أي علم آخر فتكون كل اهتماماتي في هذا الإطار فقط، ويكون ذلك إما عن قناعة ذاتية أو من جراء الاستسلام لما قد يحاول النمطيون في موقع العمل أو المؤسسة أو الجامعة أن يفرضوه بطريقة أو بأخرى، فلا اهتمام بالعلوم الاجتماعية التمازجية/التكاملية الحديثة التي تتطلب التخصص في علمين، وبالطبع لا اطلاع أو انفتاح على ما يحدث في علم اجتماعي آخر من قريب أو بعيد، فطبقا لعقلية

الجزر المنعزلة يعتبر هذا الأمر بمنزلة إضاعة للوقت والجهد ونوع من التمرد الواجب قمعه. ومن ثم تنبغي-حسب هذه النظرة-محاكمة مفكر مثل «نوام تشومسكي» حيث إنه عالم في مجال اللغويات ولكنه يتحدث في أقسام الرياضيات حيث تأتيه عشرات الدعوات للمحاضرات في مثل هذه الأقسام. ولكن أصحاب عقلية الجزر المنعزلة قد يعتبرون هذا تجاوزا كبيرا لأنه ليس معه شهادة في الرياضيات، بغض النظر عما يقوله أو يستطيع أن يقوله عن استحقاق وجدارة حقيقية بعيدة كل البعد عن أمور «الفهلوة» وإهدار التخصصية العميقة التي يجيدها آخرون.

2- عقلية الجزر المنعزلة تجبرنا-إذن-على تنمية عادة التصنيف الجامد الذي يستوجب رؤية جزء من صورة الحقيقة العلمية أو الحدث الاجتماعي أو السياسي ولا يشجعنا هذا على تنمية الرؤية الاستراتيجية المتكاملة الجوانب للصورة وبالتالي، فإن هذه العقلية تؤدي إلى هيمنة التفكير النمطي والاستاتيكي، وتبعدنا عن الابتكاري والديناميكي.

ثانيا: عقلية الجزر المنعزلة والتفاوض الاستراتيجي

لا شك أن السمتين الرئيسيتين المندرجتين في إطار السمات النظرية لعقلية الجزر المنعزلة تشكلان نوعا من الإعاقة الذاتية لتنمية مهارات التفاوض الاستراتيجي، ولتوضيح هذا الأمر نقوله إن هناك مستويين رئيسيين للمفاوضين وهما:

أ-المفاوض على المستوى الاستراتيجي.

ب-المفاوض على المستوى التكتيكي.

ولا بد للمفاوض الجيد أن تكون له مهارات جيدة على المستويين التكتيكي، والاستراتيجي معا بقدر أو بآخر، إلا أن هناك عوامل كثيرة تتداخل في بناء الشخصية وطبيعتها وخلفيتها وممارساتها وتجعل القدرة لشخصية أو لفرد ما في مستوى أكبر منها في المستوى الآخر. فالمفاوض الذي يتحلى بالقدرة الأكبر على المستوى الاستراتيجي لا بد أن يختار ليكون صانعا للقرار أو ضالعا في عملية صنع القرار فهذه النوعية من المفاوضين تمتاز بالقدرة على إدارة ما أسميناه بـ «مباريات السوبر» (راجع الفصل الثاني) التي تمكنه من رسم خريطة التعامل الشاملة التي تشتمل على نماذج المباريات

التفاوضية التي تعرضنا لها بالتحليل وقراءة الشخصيات الخاصة بمباريات التنارع والتحالف في العملية التفاوضية.

وتكون لديه القدرة أيضا على توقع ناتج العملية التفاوضية وآثارها على المدى القصير والمدى البعيد.

أما المفاوض على المستوى التكتيكي فهو المناسب أكثر إلى أن توكل إليه مهمات تكتيكية وفنية محددة وليس بالشرط أن يكون ضالعا في أمور «مباريات السوبر» مثله في ذلك مثل الجندي أو الضابط في أرض المعركة الذي يتلقى تعليمات محددة من القيادة العليا، ويقوم بتنفيذها وتكون له القدرات والمهارات الخاصة بتنفيذ مهمة بعينها.

كذلك فإن من التأثير السلبي لشيوع عقلية الجزر المنعزلة في القدرات التفاوضية لطرف ما أن شيوعها يعوق العمل الجماعي الإيجابي لطرف ما وينعكس سلبا على تكيف أعضاء الفريق التفاوضي الواحد مع بعضهم البعض، بحيث لا يكون هناك تعظيم للمنافع من خبرات أعضاء الفريق وتوظيفها التوظيف الأمثل في سلاسة إيجابية. ومن الواضح أن شيوع عقلية الجزر المنعزلة هذه يجعل من السهل على الخصم استنفار الخلاف في فريق تفاوض متأثر بهذه العقلية.

وأكثر من ذلك فإن المجتمعات التي تنتشر وتهيمن عليها عقلية الجزر المنعزلة لا تهتم كثيرا بخلق عمل جماعي ناجح، ومن ثم فإن فكرة التفاوض الجماعي وفكرة تكوين فريق تفاوض هي فكرة غير مرغوب فيها عادة حيث يقوم مكانها التفاوض الفردي أساسا وتكون الأمور في قبضة شخص واحد والقرار في يده وحلقة المشاركة ضعيفة.

هذا إن وجدت من الأصل. فإذا كان لكل من التفاوض الجماعي والفردي مميزاته وعيوبه ويترك للقائمين على إدارة التفاوض اختيار الوضع الأنسب لموقف تفاوضي ما، إلا أن ما أقصده بالتأثير السلبي لعقلية الجزر المنعزلة هنا هو ترسيخ التفاوض الفردي المتسلط الذي لا يعبأ أساسا بالصالح العام، بل كل اهتماماته تنصب في اتجاه صالحه الفردي الخاص به فقط، وهذه النوعية من المفاوضين في واقعنا يؤثرون ويتأثرون بسلبيات عقلية الجزر المنعزلة ويرسخون من شأن وجود بعضهم البعض ولو بصورة أتوماتيكية غير شعورية في أحسن الأحوال.

الجزر المنعزلة والعرب في عصر المعلومات

كتب د. نبيل علي كتابا متميزا بعنوان «العرب وعصر المعلومات» وكتب الأستاذ عبد الخالق فاروق عن الموضوع نفسه من زاوية مختلفة كتابا بعنوان «مصر وعصر المعلومات» [48]. وفي هذا السياق أسترجع ذلك الحوار الذي كنت أستمع إليه وتحولت فيه من مستمع إلى طرف محاور، وكان هذا منذ فترة بيني وبين اثنين من الفنانين المثقفين تقابلت معهما في أحد الصالونات الفكرية حيث تطرق الحوار إلى موضوع المعلومات التي يحصل عليها العالم الخارجي من أصدقاء وأعداء وخصوم عنا من خلال أبحاث-خاصة تلك التي يتم تمويلها-وعبر الحاضرون عن قلقهم من أن نتائج هذه الأبحاث والمعلومات التي تتضمنها تصب في وعاء صانع القرار الغربي، وأن الهدف الرئيسي هو استهداف بلد عربي ومحوري كمصر وتطرق النقاش إلى أهمية وطبيعة وخطورة البحوث الاجتماعية والسياسية أو عدم أهميتها من الأصل، وهو أمر تتكرر مناقشته بين الحين والآخر بين المهتمين، وعادة ما يثير قائمة من الموضوعات المتداخلة ببعضها البعض. وأشترك في موضوع الحوار وألخص وجهة نظري في النقاط التالية فأقول:

- بالتأكيد هناك استهداف لبلد في حجم وثقل مصر من أكثر من جهة، ونعم أكيد هناك أجندات للأبحاث الاجتماعية والسياسية كأي شيء في الدنيا، أكيد هناك أهداف قد تكون معلنة وقد تكون خفية، ولكن أعتقد أننا في مناقشتنا لهذه الأمور لا بد أن نحاول استقراء الصورة كاملة لنثير ونطرح السؤال الجيد، ولكن مع الأسف لا يحدث هذا عادة لأن مناقشتنا في هذا الصدد تنحو للشكوى والحزن والوقوف في موقع المفعول به والمتآمر عليه دائما، وربما ينتهي الأمر بأفعال القول هذه التي ترسخ الإحباط والغضب أو ربما يصل الأمر بالبعض إلى الدعوة لوقف نشاط ونمو مثل هذه النوعية من الأبحاث!؟

ما بين الشغف العلمي والتآمر والإسهام الحضاري

ولكن لماذا لا نسأل أنفسنا أسئلة أخرى مثل: لماذا لا نركز باختصار وفي طبيعة وسياقات عصر المعلومات الذي يعيشه عالمنا على الاستفادة من ناتج مثل هذه الأبحاث، خاصة إذا كانت منشورة وتنتهج أصول البحث العلمي.

كذلك علينا أن نتفاوض لجعل هذه الأبحاث لصالح أجندتنا وتكون منشورة للجميع والإحجام عن جعل الطرف الممول أن يكون المستفيد الأوحد منها فقط. إن مثل هذه الأبحاث ستخبرنا بطريقة أو بأخرى عن أنفسنا وعن نظرة الآخر لنا وربما عن أجندته غير المعلنة إن وجدت، ولماذا لا ندرك أمرين: أولهما أن ساحة الصراعات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية قد اتسعت وأصبح خبراء علم العلاقات الدولية يتداولون مفهوم-(Inter pentration) أو الاختراقات المتبادلة بين الدول، وهذا من ناحية، أما الأمر الثاني فهو أننا لا بد أن نعتبر أيضا-ومن منطلق الدور المصري العالمي والخبرة المصرية التفاوضية-أن الشعوب تتقارب بقدر ما تعرف عن بعضها البعض وتتباعد وتتنافر لجهلها بالمعرفة والمعلومات الصحيحة عن بعضها البعض. ويقفز إلى ذهني هنا مواقف من واقع تجربتي الخاصة في الولايات المتحدة، وإحداها أنني عندما كنت أدرس بجامعة جورجتاون في إحدى الدورات في علم اللغويات الاجتماعية والعرقية (Socio/ Ethnolinguistics) حيث كنت طالبا بتطبيق بعض المفاهيم العلمية على عينة من الحوار، فإنني اخترت أن تكون عينة التطبيق هي شريطا مسجلا لحوارات عائلة أمريكية بعد استئذانهم بالطبع، وكيف أن أفراد هذه العائلة رحبوا إلى أبعد الحدود وطلبوا مني أن أخبرهم عن نتيجة البحث عند الانتهاء منه، فيما عدا الابن الأكبر «جون» الذي كان يعمل نجارا وله حظ قليل من العلم، فهو الوحيد الذي لم يرحب فور علمه بالموضوع بعد أن صادف أن كنت قد سجلت أكثر من حوار أثناء غيابه عن المنزل فلقد انتابه القلق عندما علم بالأمر وحدث بيني وبينه توتر كبير انتهى بمحاولته تحطيم جهاز التسجيل، ولكن سرعان ما عاد إليه الهدوء بعد رد فعل أفراد هذه الأسرة الفوري والحاسم ضد تصرفه. والنقطة هنا أن غالبية أفراد الأسرة نظروا إلى الأمر على كونه تجربة للتعلم والاستفادة واستقراء وجهة نظر الآخرين، وأن نظرة الابن الأكبر الذي لا يمتلك سمة التحلي بالصبر أو التعلم وقلة من الثقة بالنفس والحظ من العلم قد سيطرت عليه هواجس القلق السلبية وموقع المفعول به المنفعل دون حيلة سوى الرفض والتهور. وأرجو ألا يذهب فكر القارئ إلى أن هناك إسقاطا مقارنا على حالة الابن الأكبر للعائلة الأمريكية وقلة حظه من العلم وما ذكره الفنانان في الحوار

المشار إليه أعلاه أو من يطرح أطروحاتهما نفسها، فالقلق والهواجس طبيعة في مثل هذه الأمور الشائكة. إن كل ما أحاول طرحه هو رأي مخالف له ما يستند إليه من حيثيات ينبغي اعتبارها هي الأخرى، ومفادها أن هناك نظرة أخرى محتملة للموضوع، ولها وزنها أيضا، وهو النظر إليه من قبل الفضولية العلمية وحب أو شغف التعلم وتحصيل المعرفة بغض النظر عن الهدف الذي كنت أريد تحقيقه في سياق الموقف المشار إليه، وهو تطبيق المفاهيم العلمية على عينة من حوار العائلة الأمريكية. أريد أن أضرب مثلا آخر وهو ما حدث أثناء الجدال الشديد حول «رواية» سلمان رشدي الضعيفة، وكنت أيضا مازلت في الولايات المتحدة أكمل برنامج بعثتي للدكتوراه، وعند زيارتي للمسجد الإسلامي هناك وجدت شيخ الجامع يقول:

«سبحان الله.. سلمان رشدي كتب رواية شائنة حاول أن يتهجم بها على دين الله فإذا بطلبات الأمريكيين تنهال على المسجد للحصول على نسخ من القرآن الكريم، ونفدت آلاف النسخ وطلبنا غيرها فنفدت آلاف النسخ في أيام قليلة.. فسبحان الله (**إنا نحن نزلنا الذكر وإنا له لحافظون**) صدق الله العظيم.

ترى ما الدافع؟! الدافع هو المعرفة وفضولية المعرفة لدى قطاع كبير من الغربيين وربما كان هذا أحد أهم أسباب تقدمهم بصفة عامة وأيضا أحد أسباب الانتشار الكبير للإسلام في أمريكا والغرب على الرغم من غياب التنظيم الفعال للدعوة الإسلامية والضعف الكبير للعالم الإسلامي في وقتنا هذا [49].

إذن لا بد أن نعطي فرصة للتفسيرات الأخرى لكل ما حدث، وألا تهيمن علينا فكرة التآمر والاستهداف مع العجز والشكوى. فأولى قواعد ضرب التآمر هي التحرك بصيغة فاعلة باستمرار، ووجود قدر أو حد أدنى من حسن الظن بالغير مع الحذر الواجب والفعل الإيجابي. فهذا هو الاختيار الفعال والأكثر إيجابية في كافة الاحتمالات، فعلينا أن ننزل إلى الملاعب بعقلية لاعب الشطرنج الذي يستطيع استقراء تحركات الآخرين ويحتويها بإعمال العقل والاستعانة بالله العلي القدير، وعقب هذا الاستطراد الذي دار في حواري مع هذين الفنانين بادرني أحدهما قائلا: «يا دكتور.. هم أقوى.. هم منظمون.. هم ليس عندهم اللي عندنا.. إحنا كل واحد منا

يؤذن في مالطة.. علشان كده هم بيشكلوا خطورة علينا»...

وهنا وافقته، ولكن قلت له ينبغي ألا نيأس على الأقل على المستوى الفردي، ينبغي ألا نيأس. فبداية الألف ميل خطوة، وعلينا أن يتحرك كل منا في مجاله ومحيطه حتى نصل جزرنا المنعزلة ببعضها البعض إلى أن نعتاد العمل الجماعي وبحيث تصب المعلومات عندنا من موقع لآخر لتتكاتف جهود البناء واحتواء ما قد يحاك ضدنا من شرور. فالأمر يتعلق ببناء الذات والإسهام في معارف الإنسانية، فحضارتنا العربية الإسلامية في جوهرها هي حضارة عطاء وبناء إيجابي، فهي حضارة تعترف بالآخر ولا تنفيه ولا تبخس الناس أشياءهم. وهذه السمات تفرض علينا سلوكيات رئيسية لا بد أن نتحلى بها. ولعلي أستشهد هنا بمقولة د. حامد عمار الذي يسوق إلينا بعمقه المعهود سمات وتميز حضارتنا العربية الإسلامية من حيث منظورها للحياة والكون والإنسان. ويذكر د. حامد سمات هذا التفرد والتميز فيما يلي:

1- إنها «تعبير عن حضارة دينية، حيث القيم والمثاليات تنبع من مفهوم التراث الإسلامي».

2- وهي «ثقافة متفتحة ترفض الانغلاق، لأنها لا تعرف التعصب العنصري الذي سيطر ولا يزال يسيطر على الثقافات الكبرى التي عرفتها الإنسانية حتى اليوم.

3- وإنها «تعبير عن حضارة سائدة، إنها الوجه الفكري للحضارة الإسلامية وكلاهما التعبير المعنوي للدولة الإسلامية. والدولة الإسلامية تعرف أن جوهرها هو إنشاء الدولة العالمية».

4- وهي ثقافة «تنبع من أيديولوجية حضارية، الحضارة الإسلامية لها مميزاتها وجوهرها: سيادة القيم والإيمان ومفاهيم الكرامة والشجاعة والتقشف (الزهد)، والنظرة إلى الحياة على أنها معاناة واختبار (ابتلاء وكدح)».

5- وهي ثقافة لا بد أن نفهم «كيف أن الاستمرارية التاريخية هي المحور الحقيقي الذي لا بد أن يشكلها.

6- وهي ثقافة كلية مترابطة بمعنى أنها تمثل كلا متماسكا.

7- وهي «ثقافة تقوم على مبدأ التوازن بين الفرد والجماعة وهدفها

الأساسي هو تحقيق المثالية الإسلامية، ولكن ذلك لا يتم إلا نتيجة للتماسك الجماعي ولسيادة مفهوم»الأمة«، وجميعها دوائر تتفرق لتعود فتترابط حول مبدأ العقيدة والإيمان» (50: 44- 46).

إنني ومن منطلق ما ذكر أجد أننا بحاجة أكثر إلى فتح الأبواب (بحذر نعم)، ولكن ليس إغلاقها والتقوقع على الذات المتحسرة. فإذا نظرنا بتجرد وموضوعية إلى أمر الدراسات الاجتماعية والسياسية التي يرتاب منها البعض لوجدنا أن باحثينا وكل من يقوم على عملية التخطيط وصنع القرارات الخاصة بما يتعلق بإدارة المراع الثقافي المعقد، والذي تتسم به خريطة تفاعلات هذا «النظام العالمي الجديد» وكذلك النظام التعليمي والتربوي لدينا.. كل هؤلاء هم الأحوج للدراسات وللبحث الاجتماعي والسياسي الجاد الذي ينبغي أن تتاح حرية تداوله للجميع. إذن فنحن من المفترض أن نستفيد من الأبحاث العلمية ومن تفاعلاتنا العلمية مع الغرب أكثر مما قد يستفيدون هم، فلقد استفادوا وتعلموا من حضارتنا العربية الإسلامية وهي في ذروة تألقها، والمنصفون منهم لا ينكرون هذا أبدا [51]. وعلينا أن ننهل من العلم الذي وصلوا إليه دون أن نبخسهم أشياءهم وعلينا أن نسمو لمستوى حضارتنا العريقة فنسهم في المعارف من واقع العالمية والخصوصية الثقافية بثقة وعطاء واحتواء، ولعلي هنا أقول إن من أهم ما ينبغي أن نفعله في سياق الصراع أو التصارع الراهن في عالمنا أن نسعى إلى تحقيق التواصل الإيجابي وأن نتخطى مرحلة الجزر المنعزلة/ المعزولة التي يتسم بها واقعنا وهو الأمر الذي يدعونا إليه د. نبيل علي، وأشاركه في الدعوى إلى ذلك[52]. وأود أن أستشهد بمقولته التي تؤكد الأهمية القصوى للتوجه العلمي الذي أترجمه بنظم المعرفة أو الدراسات التمازجية/ التكاملية وهو ما يترجمه بالدراسات عبر التخصصية (Interdisciplinarity)

«المغزى العربي: يمثل ما سبق أحد التوجهات العلمية التي تفرض على الجامعات ومراكز البحوث العربية الاهتمام بالدراسات عبر التخصصية وكثير منها يخلط بين ما يعنيه الاتجاه عبر التخصصي والإلمام الموسوعي بالعديد من المعارف المتنوعة، إن المفكر عبر التخصصي ليس هدفه الإلمام بل المواءمة والالتئام وما أشد الفرق بينهما، ويشهد تاريخنا التربوي والثقافي بعجزنا الشديد عن تخريج مثل هذه النوعيات، وهو الوضع الذي أدى

بمجالاتنا العلمية والمهنية والثقافية إلى أن تصبح مجموعة من الجزر المنعزلة، وإن جاز هذا في الماضي فهو لا يجوز فيما يخص عصر المعلومات» (48: 159).

ولعل ما نعود إليه الآن هو القول: إن تحليل العملية التفاوضية من خلال التوجه التمازجي/ عبر التخصصي لهو التوجه الأكثر علمية وفائدة في مجال فهم آليات العملية التفاوضية ذاتها أو في مجال الحصول على المعلومات ذات المعرفة التكاملية التي تتيح نظرة أعمق للمفاوض وللمفاوضات ولصانع القرار. وتشكل بلا شك الأساس الأقوى لاتخاذ القرار واستشراف مستقبل ونتائج التفاوض، وهو الأمر الذي تسعى هذه الدراسة كلها إلى محاولة تحقيقه.

مراجع الجزء الثالث

الفصل العاشر

(1) Grice, H.P. presupposition and Conversational Implicature, in Cole, P. & Morgan J. L. (eds) Syntax & Semantics: Speech Acts. N. Y Academic Press . 1975 .

(2) Scruton, Roger A Dictionary of Political Thought, Hill and Wang. N.Y. 1982 (pp270-267).

3- محاضرة سعيد النجار بعنوان جمعية النداء الجديد، المبادئ والركائز الفكرية من مطبوعات الجمعية لعام 1992 م.

4- تسجيلات ندوة التنوير بين مصر وأوروبا 14-15 نوفمبر 1992- جامعة عين شمس (مركز بحوث الشرق الأوسط مع مركز تدريب الإنجليزية) وبخصوص موضوع التنوير وأنماط الحوار حوله، راجع تلك المناقشات والمقالات في الصحف المصرية والعربية على سبيل المثال كالتي دارت حول استجواب وزير الثقافة المصري في مستهل شهر يناير 1994 من قبل أحد أعضاء مجلس الشعب المصري وكذلك كتاب د. فؤاد زكريا بعنوان «الثقافة العربية وأزمة الخليج» «مرثية التنوير» ص 87-90-1992 . .، الشركة الكويتية للأبحاث، لندن، 1991.

5- جمال الدين الأفغاني، الأعمال الكاملة، طبعة م. عمارة القاهره 1968 (الرسالة في الرد على الدهريين والخواطر)

6- أبو حامد الغزالي، مشكاة الأنوار (1059-1111)، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1964.

الفصل الحادي عشر

(7)Stewart & Cash Interviewing, Pnnciples and Practices, Brown Publishers, Dubuque lowa 1978.

(8)Brady, John, The Craft of Interviewing, Vintage Books,. Y. l977

(9)Sinclair,J&Coulthard Towards an Analysis of Discourse,Oxford University Press. London1987.

(10)Al-Aridi, Yahya A Discourse Analysis of POlitical Television Interviews: Van ation in Interactants Manipulation of Language A Dissertation, Georgetowr University 1986.

(11)Kedar, Leah Power Through Discourse, Ablex Norwood, NJ 1987.

12- راجع وقائع جلسة شهادة الغزالي المنشورة بجريدة النور بتاريخ 0 3/ 6/ 1993.

الفصل الثاني عشر

(13)Tannen, Deborah & Saville-Troike Perspectives on Silence, Abledx Publishing Corporation, Norwood, New Jersey 1985 p199.

(14)Ibid., P. XV

(15)Ibid., pp (21:77)

لاحظ أن الصمت في السياق القانوني له وظائف خاصة تحتاج إلى النظر لواقع التطبيق القانوني في واقعنا، ولعل من أحدث السياقات الجدالية في هذا الأمر ما أثاره المستشار شفيق إمام على صفحات جريدة السياسة الكويتية تحت عنوان «خلاف قانوني حول الامتناع عن التصويت: (المشرع لا يستطيع أن ينسب لساكت قولا) راجع صفحة 9 السياسة الكويتية
1994/ 5/16

(16)Ibid p 165.

(17)Ibid p 55.

(18)See. (1)

(19)Niereberg, Gerard Fundamentals of Negotiating, Harper & Row, Publishers, N.Y.1987 p 151

(20)Bate, Walter Harvard Magazine, The Crisis of English Studies, Sep.-Oct 1982, pp 46-53.

(21)U.N. Security Council Resolution 242: A Case Study in Diplomatic Ambiguity, by Lord Caradon, Arthur Golderg, Mohamed Hassan El-Zayyat & Abba Iban. Published by Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University. 1981

22- عباس الطرابيلي، «الصمت الملعون» الوفد،1990/8/25.

23- سعيد سنبل، «الأزمة والغموض» الأخبار، 4/ 9/ 1990.

24- مطاوع صفدي، «تنوير المنير»مجلة الفكر العربي المعاصر، تصدر شهريا عن مركز الإنماء القومي بيروت العدد 37، يناير 1986 (ص 14)

25- للاطلاع على النص الكامل لخطاب نيكسون للسادات أثناء العمليات العسكرية في حرب اكتوبر، راجع كتاب هنري كيسنجر بعنوان.
Kissinger, Henry Years of Upheaval, Little Brown & Co. Baston1982 pp530- 531.

الفصل الخامس عشر

(26) راجع المرجع رقم (2) الجزء الأول من الدراسة ص 113: 116)

الفصل السادس عشر

(27)Cohen, Raymond, Problems of Intercultural Communication in Egyptian-Amer) jean Diplomatic Relations, International Journal of Intercultural Relatiom. Vol. 11 pp 29-47, 1987.

الفصل السابع عشر

(28)Tannen, D, Spoken and Written Language: Integration & Involvement in Speakingand writing in Advances in Discourse Analysis, Ablex. Norwood N.Y.1982.

(29)Fowler, Roger, Language & Control, Rontledge & Kegan Paul 1979.

(30)Shuy, Roger, Conversational Power in FBI Convert Tape Recordings, in Leah Kedar eds.1987.

-إذا كان عالم اللغويات Chafe قد استخدم تعبيرا لإيصال معنى الاندماج مع الآخر في الحوار إلا أن Tannen ركزت في تحليلها على المفهوم بمقارنته بميكانزمات القوه «Power» أو بمعني أدق قوة

الوضع الاجتماعي والأدبي وتفاوته في مجالات الحوار الاجتماعي.. راجع الكتاب التالي في.

(31)Tannen, D. That is not What Imeant!, William Marrow & Company, Inc. N.Y 1986 pp101-119.

(32)Lasswell, H, & N. Listes, Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics George W. Stewart Publisher Inc. N.Y. 1949.

(33)Hassan-Wageih, H. A liguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power in In ternational Political Negotiations, PHD, Dissertation Georgetown University Washington D.C1989.

(34)Tannen, D, You Just Dont Understand Women & Men in Conversation, Ballantine Books N.Y. 1990(# 1 National Bestseller). p 25.

35- جريدة الأخبار (القاهرية) بتاريخ 1992/1/5 الصفحة الأولى.

36- د. سعد الدين إبراهيم، إعادة الاعتبار للرئيس السادات، د. سعد الدين إبراهيم دار الشرق 1992(ص 161: ص 162).

الفصل الثامن عشر

37- مباريات التفاوض الإداري في واقعنا الثقافي، موضوع دراسة تفصيلية جارية لكاتب السطور..

Patai, Raphael The Arab Mind, Charles Senbners Sons, N Y. 1983(38). (p 156)

39- السيد ياسين، «التحليل الثقافي لأزمة الخليج» مجلة المستقبل العربي مركز دراسات الوحدة العربية 6/ 1991).

(40)Lane-Pooles, Stanley Saladin and the Fall of the kingdon of Jerusalem, Lave-G. P. N.Y., putnams Sons, N.Y1978.

الفصل التاسع عشر

41- د. محمد مهدي علام، فلسفة الكذب، مكتبة التراث الإسلامي، الطبعة الأولى 1936 والطبعة الثانية 1987.

42- الإمام أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، الناشر، دار الغد العربي (الطبعة الثانية 1987) (الجزآن الثالث والرابع).

الفصل العشرون

(43) د. نعمات فؤاد، «إعادة صياغة مستقبلنا» الأهرام 17/ 1 /1993.

الفصل الحادي والعشرون

(44)Koch, Barbara Johnstone. Parataxis in Arabic: ModifiCation AS Model for Presentation, Paper Presented at the Linguistic Society of America, Annual Meeting, Mineapolis, Minnesota, December-1983.

(45)————————————————-Repetition in discourse: Cohesion and Persuasion in Arabic

Argumentative Prose, PH. D. Dissertation, University of Michigan 1981.

(46)—————————————— Presentation as Proof: The language of Arabic rhetoric. Anthropological linguistics pp-25:51-61,1983.

(47)Rodell, Goldfarb, & James Raymond Clear Understanding: Aguide to Legal writing Lets Kill all the lawyers (pp IX: XV)Random House N.Y1982.

الفصل الثاني والعشرون

(48) د. نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة الكتاب رقم 184 أبريل 1994،، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب-الكويت. في هذا الكتاب يقدم د. نبيل إجابته عن سؤال مهم وهو: ما موقف أمتنا العربية إزاء التحديات الجسام التي يطرحها عصر المعلومات؟ والكتاب يتعلق بجوانب فنية في مجال الكمبيوتر ونظم المعلومات إلا أنه يقدم كذلك العديد من المفاهيم المحورية والتوجهات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات بأسلوب بعيد عن متاهات التفاصيل الفنية ويركز على مغزى هذه التوجهات بالنسبة لنا نحن العرب وكيفية توطين هذه التكنولوجيا الوافدة إلينا.

- راجع أيضا كتاب: عبد الخالق فاروق بعنوان: مصر وعصر المعلومات: محاذير حول احتواء العقل المصري، الناشر الدار العربية للطباعة والنشر، 1991، وهذا الكتاب يتناول منظور الحرية في مجال البحوث والمعلومات وانعكاس ثورة المعلومات على مفاهيم الأمن القومي ويحاول الكاتب تسليط الضوء على علاقة المعلومات بالديمقراطية والبيروقراطية، وكذلك نظم المعلومات والاتصالات في ظل الاستقطاب الدولي.

(49) تذهب التقارير والمشاهدات إلى وجود اطراد في تزايد أعداد الداخلين للإسلام في الغرب ولعل قرار الجيش الأمريكي (في ديسمبر 1993) بتعيين أول إمام مسلم في القوات المسلحة الأمريكية (الإمام عبد الرشيد محمد والذي كان اسمه مايرون ماكسويل قبل إسلامه يعكس تنامي عدد المسلمين في أمريكا من ناحية، وفي القوات المسلحة في السنوات العشر الماضية بصورة ملحوظة وخاصة في ظل قضية تطور ونمو الاعتراف على الصعيد الرسمي بالمسلمين والدين الإسلامي والذي تمثل في افتتاح دورة الكونجرس لعام 1991 بصلاة من أمام مسلم لأول مرة، ودعوة أمام مسلم للمشاركة في احتفالات تنصيب الرئيس «بيل كيلنتون» ومبادرة الرؤساء الأمريكيين بوش وكلينتون من بعده بتهنئة المسلمين الأمريكيين في أعيادهم.. الأمر الذي استجد على الساحة. ومما هو جدير بالذكر أن التقديرات الخاصة بعدد المسلمين في الولايات المتحدة تقول بأن هناك عشرة آلاف جندي وضابط بالجيش الأمريكي وخمسة ملايين مسلم في أنحاء الولايات المتحدة..

ولقد اعتبر المسلمون في الولايات المتحدة هذا القرار بأنه إنجاز مهم في التاريخ الأمريكي وقرار جديد في التجربة الأمريكية التي تنبني أساسا على أناس يمثلون مختلف الثقافات والمعتقدات الدينية.. وهو قرار يستتبع التركيز على التسامح الديني والتعايش مع الآخر ومواجهة فكرة تناحر وتقاتل الحضارات.

(50) د. حامد عمار: الثقافة العربية بين الغزو الصهيوني وإرادة التكامل القومي-دار الموقف العربي، القاهرة، 1983(ص 44: 46).

(51) هناك عشرات من الباحثين الغربيين وكذلك الشخصيات الكبيرة في الواقع الغربي تقر

بأمانة إسهام الحضارة العربية الإسلامية في كافة العلوم وتقر كذلك بحقيقة أن هذه الإسهامات كانت نقطة تحول وتعلم أسهمت في بناء الحضارة العلمية للغرب... على سبيل المثال راجع.
- محاضره الأمير تشارلز الشهيرة في جامعة أكسفورد في ربيع 1993.
- مقال السفير عبد الرؤوف الريدي «لقاء مع نيكسون وحديث عن الإسلام» الأهرام 3/ 5/ 1994.
- كتاب د. مراد هوفمان سفير ألمانيا بالرباط، بعنوان الإسلام كبديل (الناشر مجلة النور الكويتية بالاشتراك مع مؤسسة بافاريا للنشر والإعلام) ترجمة د. غريب محمد غريب-إبريل 1993) وهذا الكتاب أثار ضجة بسبب أن السفير الألماني يقص فيه رحلته الفكرية التي أعلن بعدها إسلامه. وبالرغم من مهاجمة العديد من المتعصبين في الغرب وفي ألمانيا له.. إلا أن وزارة الخارجية الألمانية أنصفت موقفه وحريته في العقيدة والتعبير عنها واعتبرت إن هذا الأمر لا يخل بمهامه أو بطبيعة العمل في إطار وزارة الخارجية الألمانية.
- راجع أيضا في هذا الصدد العديد من مؤلفات المفكر روجيه غارودي منها على سبيل المثال: حوار الحضارات، ترجمة د. عادل العوا، منشورات عويدات، بيروت-باريس 1986.
(52) بخصوص هذه الدراسات التكاملية عبر التخصصية راجع لكاتب السطور ما يلي:
- المرجع (45) بالجزء الأول «ميكانيزمات القدرة في المفاوضات السياسية الدولية».
- المرجع (49) بالجزء الأول «فجوات في علم العلاقات الدولية وتوجهات في علم اللغويات.-«دعوه إلى بناء رؤس كباري ثقافية» الأهرام 30 /1993/4.
- عن الترجمة ومهارات التواصل الإعلامي والثقافي الأهرام 1994/3/25.

الجزء الرابع
حالات الاتفاوض

تمهيد

في هذا الجزء من الكتاب نود أن نلقي الضوء على حالات ونماذج اللاتفاوض في واقعنا، وهنا لا بد أن نشير إلى أن هذا الجزء جاء بلورة لحوار دار بين كاتب هذه السطور و المفكر العربي د. فؤاد زكريا حول هذه النماذج، الأمر الذي ينبغي التنويه إليه وهي أربعة نماذج رئيسية كالآتي:

أولا: فقدان التدرب على تقنيات وأساليب ومهارات التفاوض، وهو الأمرالذي يصل بالأطراف إلى طريق مسدود بسبب عجزهم «التقني» عن التوصل إلى تحديد وبلورة وإعادة صياغة مسائل الخلاف، أو تعرّف البدائل الممكنة لحل المشكلة، أو التصارع الناشئ بينهم.

وكذلك لفقدانهم أساليب إدارة الحوار التفاوضي واستراتيجياته وتكتيكاته، وهو أحد المستويات التي تستلزم زرع مفاهيم ثقافة التفاوض التي كرسنا لها جهد هذه الدراسة.

ثانيا: إذا كان المستوى أو النموذج الأولى من حالات «اللاتفاوض» يتعلق بفقدان المهارات التفاوضية وأساليب التدرب على الحل التفاوضي وعدم التآلف مع مفاهيم ثقافة التفاوض الإيجابي، فإن المستوى الثاني من حالات اللاتفاوض يرجع- كما ذكرنا آنفا-إلى تبني أحد الأطراف للمباراة الصفرية Zero-Sum Game.

وهي مباراة لا تفاوضية في جوهرها، حيث يعتقد أنه لا حاجة أصلا للتفاوض، وأنه يملك

القدرة والقوة اللازمتين لفرض أهدافه وأجندته دون أدنى تنازل ولو شكليا، ولعل هذا ما انعكس فيما سمي في العلاقات الدولية بمدرسة «القوة» أو[1](Power Politics) وينعكس كذلك في حالات عديدة من التفاوض الاجتماعي والإداري حيث يسود الكبر وغرور القوة، أو القدرة على التحرك من طرف واحد وفرض أجندته.

ثالثا: هناك حالات تتمثل في اعتقاد أحد الطرفين بأنه يملك «الحقيقة المطلقة»، كما في حالة «الجماعات الدينية المتطرفة».

وكذلك في بعض حالات أخرى ممثلة لتيارات عديدة مختلفة على الساحة الثقافية، بحيث لا تقبل مثل هذه الأطراف إلا شروطها الخاصة كاملة غير منقوصة، وغالبا ما ترى في «التفاوض» نوعا من المهانة وتفريطا في ولائها العقيدي أو الأيديولوجي أو الفكري.

وهذا المستوى من حالات اللاتفاوض يحتاج أول ما يحتاج إلى محاولة لفك الاشتباكات الخاطئة بخصوص المفاهيم المحورية لهذه الجماعة أو تلك، أو هذا التيار أو ذاك، لأنه دون فك مثل تلك الاشتباكات الخاطئة التي ضربنا لها أمثلة في الجزء الثاني لن يكون حوار ما قبل التفاوض مجديا من الأصل.

رابعا: أما المستوى أو النموذج الرابع من حالات «اللاتفاوض» فهي تلك الحالات التي يكون فيها خطاب أو أجندة طرف ما أجندة أو خطابا غاية في المثالية المفرطة بعيدا عن واقع الأحوال وتوازن القوى وتعقيدات وتشابك الأمور في الحياة العملية. وهنا يعزف هذا الطرف الممثل للخطاب المثالي عن الدخول في التفاوض أصلا من هذا المنطلق، الأمر الذي يؤدي إلى عزلة يضربها هذا الطرف على نفسه ولا تكون في صالح تسوية النزاعات بل في تفاقمها.

إن هذا المستوى الرابع من حالات اللاتفاوض، وبكلمات أخرى يعكس نوعا من الإخفاق أو القصور في تبني «فن الممكن»، وهو مفهوم في صميم جوهر ثقافة التفاوض.

وكذلك فإن الأطراف التي تندرج تحت هذا المستوى أو النموذج الرابع من حالات «اللاتفاوض» تخفق في تجنب سلبيات ما ذكرناه من ظواهر ومفاهيم الجزء الثالث «ظواهر ومفاهيم تفاوضية بين العالمية والخصوصية

الثقافية»، واستكمالا لهذه الظواهر والمفاهيم، نقدم في هذا الجزء الرابع تكملة لهذه الظواهر والمفاهيم وهي تحتاج إلى أن تعمل الأطراف المتفاوضة في السياقات السياسية والاجتماعية والإدارية على احتوائها وعدم السقوط في براثنها لأنها تؤدي إلى الطريق المسدود أو حالات «اللاتفاوض».

23 قنوات الحوار ذات الاتجاه الأحادي

إن كل ما يتعلق بقنوات الحوار يعتبر من أهم مستلزمات وضروريات ثقافة التفاوض. والمقصود بقنوات الحوار هنا الإطار والمناخ العام الذي ينبغي العمل على تأسيسه وإيجاده لممارسة أنشطة ثقافة التفاوض التي تحتاج إلى حد أدنى من المستوى لذلك «الملعب» الذي تقام عليه مباريات التفاوض.

وهناك أبجديات خاصة بمثل هذا الإطار والمناخ العام أو ما نطلق عليه القناة التي يمارس من خلالها الحوار، وأهم مثل لهذه الأبجديات هو أن نتخطى مرحلة الحوار من طرف واحد، وأن يكون الحوار للأطراف المختلفة المعنية والعمل على توسيع قاعدة المشاركة وعلاج ما يسمى «بتصلب شرايين المشاركة» في صناعة القرارات، وهذا يستلزم أن يكون الحوار ذا آلية دائرية (فوقية/ تحتية/ فوقية) قبل الوصول إلى القرارات، خاصة المصيرية منها.

أنا أعمل لشركة تويوتا

وهنا أستحضر تلك المقولة اليابانية لأحد العاملين في الشركات اليابانية الكبرى والذي تجده

يقول: أنا أعمل بشركة تويوتا عند سؤاله السؤال التقليدي: ماذا تعمل؟

والسبب من وراء مقولة الياباني التي لا يحدد فيها وظيفته على وجه التحديد مثل أن يقول «أنا مهندس أو محاسب في شركة تويوتا مثلا..» هو أنه ضالع في صنع القرارات الخاصة بشركته. فالقرار يسبقه حوار وأخذ ورد من القمة إلى القاع، والعكس حتى تتم صياغته، ومن ثم تجد الياباني يشعر بانتمائه العالي لشركته وهو عادة ما ينتقل إلى أكثر من موقع في شركته كلما سمح الأمر بذلك، ولعل هذا الأمر يتم في سياق انضباط اليابانيين لشروط قياسية للتأكد من جودة عملهم وقوة منافستهم لآخرين في دول العالم المتقدم [2]. ولكن ما يهمنا هنا أن الحوار الفوقي التحتي، والعكس لهو من دواعي إقامة حوار إيجابي، والوصول إلى قرار سليم. وهذا الأمر يخلق قناة أو مناخا حواريا يتسق ومتطلبات ثقافة التفاوض، فما يحدث في كثير من تفاعلاتنا لا يزال يعبر عن قرارات فوقية أساسا تنزل على رقاب العباد. تصور مثلا أن يقوم رئيسك في العمل بإصدار بيان لا يعبر فيه عن وجهة نظره بل يقول فيه العاملون بالشركة أو المؤسسة أو مكان العمل أيا كان يوافقون على هذا الأمر أو ذاك بالإجماع، خاصة إذا كان هذا الأمر يتعلق بالحريات الأساسية للرفض أو الإيجاب.. أو أن يصدر قرارا مثلا بإدخال نظام دراسي جديد أو بتغيير الجداول في نصف العام الدراسي. وقد يرسل أحد الباحثين كتابا أو دراسة لدار نشر عربية كبرى لترد عليه بجملة «رُئي عدم النشر» دون إبداء الأسباب.. هذا في الوقت الذي تقوم مثيلتها في الدول المتقدمة بتوضيح الأمور دون استخدام المبني للمجهول «رُئي» بل ترسل مثل هذه الهيئات رأي أساتذة متخصصين بموضوعية شديدة ليستفيد ويتعلم منها الباحث دون غموض قمعي، ومن هنا يتم إغناء الواقع الثقافي الذي توجد فيه مثل هذه المؤسسات التي تجعل من قناة الحوار قناة للأخذ والعطاء البناء، وليس قناة ذات اتجاه أحادي، كما يحدث غالبا في وطننا العربي. إن الأمثلة كثيرة ومتنوعة. وهذا بسبب حركة قناة الحوار ذات الاتجاه الواحد التي يهيمن على ساحتها طرف واحد فقط، ويكون على الطرف الآخر، إما الانصياع والاندماج في مفاهيم «ثقافة الاستلاب» التي تسلبك حقوقك فتنفذ الحكم دون أن تفتح فمك بكلمة واحدة. أو تبرر الخضوع تبريرا زائفا، أو تختار أن تكون متمردا

ثائرا تخوض معركة خاسرة في الغالب، أو قد تنجح في مثل هذه المعركة غير المتكافئة، ولكن بعد أن تكون قد دفعت الكثير في سبيل نجاحك فيها، ولكنك تكون الخاسر الأكبر في إدارتك لوقتك الثمين. والحل الثالث الذي يتسبب فيه طغيان طرف واحد وفوقي عليك في الحوار قد يكون اختيارك بأن تدخل في زمرة الذين تبنوا «ثقافة الصمت السلبي» وقد تكون بذلك مشاركا في صفة «الهربية» التي تؤدي في النهاية إلى تقويض ركائز المجتمع. إن ما سقته هو بعض من عشرات الأمثلة المختلفة والعديدة التي نجدها صارخة في تفاعلاتنا، والتي ما كان لها أن تحدث إذا ما عملنا على ترسيخ أمر التفاعل المتقدم والدائري ذي الاتجاهات الفوقية التحتية والعكس، مع التزام كافة أطراف الحوار بضوابط الحوار البناء للجميع والتخلي عن الافتراضات الإستاتيكية الخاطئة لصالح حل مشاكلنا، والسعي نحو التقدم الحقيقي.

ويستتبع ما ذكرناه أن يحد من البيروقراطية، والحجم الهائل من القرارات والقوانين، وأن تعاد صياغتها على أساس متسق يبتعد عن منهج القناة الأحادية للحوار.

حوارات اجتماعية تجسد نمط القناة الأحادية الاتجاه

إذا كان ما سبق هو إشارة إلى تفاعلات القناة الأحادية الاتجاه في المجالين الإداري والسياسي فإن هناك تفاعلات يومية في المجال الاجتماعي كثيرة وتعكس المنهج نفسه وأتذكر هنا الحوارين التاليين:

الحوار رقم (١): ودار بين أب مبتعث للخارج للحصول على درجة الدكتوراه وابنه في حضور زائر.. قال الأب: «ادخل يا ولد في الحجرة الأخرى لأنني أتحدث مع عمك». فأجابه الطفل: «أريد أن أكون معكما هنا». فقال الأب: «لا.. اخرج من هنا ومن غير كلام». فقال الطفل بالإنجليزية: I'll go.. if you give me one good reason فأجابه الأب: «إيه One ؟!» هو لو أبوك يعرف «One good reason» كان بقي طول السنين ديه بيدرس ولسه ما خلصش الدكتوراه؟! امشي من هنا.. ولما بابا يقول امشي تبقى تمشي من غيركلام ومفيش عندي good reason !

لقد كانت مقولة هذا الأب-وهو من الباحثين النابهين والمتواضعين تعكس-

بقدر كبير من الطرافة نغمة تهكم شديدة تسخر من نمط أحادية قناة الحوار التي نشأنا عليها وفي ظلها.

الحوار رقم (2): ودار بين إحدى السيدات وزوج ابنتها السابق عقب طلاق ابنتها منه، ولم أر في حياتي مثل هذه الكثافة في استخدام الأسئلة المغلقة Closed Questions من قبل هذه السيدة، وهذه الأسئلة لا تحتمل غير «نعم» أو «لا» فكانت تذكر واقعة ما بطريقتها وتقول له «أجب عن السؤال وتقول «صح» ولا «غلط»؟! وإذا أراد الزوج أن يخوض خارج نطاق السؤال تصيح في وجهه، أجب عن السؤال «صح» ولا «غلط» وظل أسلوبها في الحوار على هذا المنوال دون إعطاء الفرصة للطرف الآخر في أن يتحاور بحرية لا تفرضها مضمون ودلائل أسئلتها المبنية على معلومات واستنتاجات خاطئة. وحين تأملت هذا الحوار وجدته نوعا من أنواع حوارات القناة الأحادية التي تنفي فرصة الحوار المتحرر والمتكافئ للطرفين. والطريف أن حوارات الرجال في واقعنا هي التي كانت عادة ما توصف بهذا الأسلوب، ولكن يبدو أن الأمور تتغير دراميا الآن في واقعنا بصورة مخالفة لما كان سائدا.

24 تفاوض سد المنافذ وتضييق الخناق أو "سكارا توتومو!"

من الأمور التي يحثنا عليها خبراء التفاوض، ويذهبون في ذلك إلى ضرب العديد من الأمثلة، عدم تضييق الخناق على الطرف الآخر إلى الوضع الذي يجعله بائسا فيقوم بما قد لا نتوقعه.. ففي كتاب مثل كتاب أساسيات التفاوض [3] يقص Nierenberg علينا قصة المدرب ولاعب كرة السلة، حيث كان يتفاوض معه لزيادة راتبه الذي كان يتقاضاه ورفض المدرب وأخبره بأنه لن يزيد المرتب سنتا واحدا، وأنه احتكره لمدة خس سنوات، الأمر الذي أشعر اللاعب بالغبن الشديد نظرا لأنه يستحق الزيادة وهنا اقترح أحد المقربين للاعب بأن يقوم بالتمثيل، فهو مشهور ووسيم وهنا قبل اللاعب عرضا بتمثيل عدة أفلام، ووجد المدرب نفسه يفقد هذا اللاعب المهم والحيوي لفريقه، فاضطر إلى الانصياع لرغبة اللاعب ورغبة جمهوره الكبير في المقام الأول وذلك بزيادة مرتبه، ولكنها هذه المرة كانت أكثر بكثير. وهنا قام اللاعبون

الآخرون بالفريق بتهديد المدرب بانتهاج الأسلوب نفسه إن لم يرفع رواتبهم، الأمر الذي وضع المدرب «الغافل» في موقف لا يحسد عليه.

والقصة تفيد بأن عدم النظر استراتيجيا للأمور وانتهاج أسلوب الإجبار وتضييق الخناق دون أدنى محاولة للتنازل وإرضاء الطرف الآخر يؤدي إلى حالة من اللاتفاوض، ومقابلة الإجبار بالإجبار، الأمر الذي كان يمكن تجنبه بقدر بسيط من المعقولية والتفهم. وإذا كانت ظاهرة تضييق الخناق خاصة إذا كان في غير محله هي ظاهرة عالمية إلا أنها في واقعنا الثقافي متفشية إلى أبعد الحدود الأمر الذي أهدر كثيرا من الطاقات، بل كان أحد أسباب هجرة الكثير من العقول الواعدة من أوطاننا. وهذه الظاهرة أسميها بظاهرة «سكاراتوتومو في بلاد العرب»!! وهذا ليس عنوانا ينتمي إلى الأدبيات العالمية مثل «أليس في أرض العجائب» أو «رحلات ابن بطوطة» في آسيا أو أي مكان آخر..! ولكن هذه الكلمات مفترض أنها كلمات «يابانية» تناسب التعبير عن ظاهرة سد المنافذ في التفاوض التي قد تمارس بصورة لا شعورية، ولقد وردت هذه الكلمات في نكتة مصرية «جادة»، فالنكت والتنكيت خاصة في مجتمع كالمجتمع المصري ليس بالضرورة للترفيه والترويح والهرب، بل إنه يعتبر في أحيان كثيرة نوعا من نقد الذات والاعتراض وممارسة الضغوط بألوانها المختلفة، ولكن بأسلوب مرح وذكي يصل بعمق إلى المستمع ويتقبله المزاج المصري والعربي العام.

والنكتة تقول: «إن أحد المصريين كان ينطلق بسيارته في أحد الطرق ولم يلاحظ وجود أحد المارة الذي كان يعبر الطريق، فصدمه بسيارته ولاذ بالفرار من موقع الجريمة غير المقصودة، ولكن حدث له نوع من تأنيب الضمير الشديد بعد الحادثة، فرجع إلى مكانها وكله إصرار على معالجة الأمر مهما كلفه. وعندما وصل لمكان الحادث علم بأنه قد «هشم» أحد اليابانيين وأن هذا الياباني قد نقل إلى المستشفى لإنقاذ حياته، فذهب المصري للمستشفى واعترف بخطئه وطلب من مدير المستشفى أن يسمح له بالدخول إلى حجرة الياباني ليعتذر له.. وهنا دار الحوار التالي:

المصري: «أنا آسف جدا جدا».

الياباني: «سكارا توتومو...» !

المصري: «أنا مسامحك إذا كنت بتشتمني وتلعني بس تعبيرات وجهك

ما بتقولش ده.. طب يعني إيه؟!» أجيب لك كوب من الماء!

الياباني: «سكارا توتومو»..!

المصري: «عايز أجيب لك دكتور أو ممرضة»..؟

الياباني: «سكارا توتومو»..«سكارا توتومو»...

وبعد ذلك انتهى الحوار ولفظ الياباني أنفاسه الأخيرة.. وأصر المصري على أن يفعل أي شيء يكفر به عن خطئه الفادح، فقابل السفير الياباني الذي حضر لتسلم جثة المواطن الياباني ودار بينهما الحوار التالي: المصري: أنا فهمت أن للياباني وصية، وأريد تنفيذها مهما كلفني الأمر.

السفير: وما الوصية!

المصري: إن آخر ما نطق به الياباني وكرره هو كلمات «سكارا توتوموا ولا بد أن هذه هي وصيته، ولكنني لا أعرف ماذا يريدني أن أفعل..!

السفير: أنت عارف يعني إيه «سكارا توتومو»..؟

يعني «ابعد قدمك من فوق خرطوم أنبوبة الأوكسجين اللي كان بيتنفس منها»..!!

انتهت النكتة البليغة التي يستفاد منها درس مهم، وهو أن البعض منا ورغم توافر الدافع النبيل والشجاعة والاستعداد للاعتراف بالخطأ وتصحيحه، فإننا لا ندري أحيانا ما نفعله، فلقد كان صاحبنا «في النكتة» يقف فوق خرطوم النجاة للأخ الياباني الذي كان يتوسل إليه أن يبتعد، ولكن صاحبنا-وبنية حسنة جدا-لم ينتبه للمعنى الحقيقي لما كان يقوله الياباني فقتله للمرة الثانية بعد أن كان على وشك أن تكتب له النجاة وبعد أن قتله للمرة الأولى بضربه بالسيارة..!!

أليست في هذا التعبير «سكارا توتومو» المستوحى من هذه النكتة ما يعبر عن تفاعلات قطاع عريض في واقعنا الثقافي العربي؟! ولا أود أن أترك القارئ دون أمثلة محددة تعبر عن هذا القطاع الموجود بوفرة في وسائل إعلامنا وفي أنظمة الحكم وفي الشارع العربي. ففي الإعلام على سبيل المثال نجد كما كبيرا من البرامج التي تروج لمفاهيم تعيسة للغاية، والكارثة أن أصحابها لا يشعرون بما يفعلون ولا داعي لأمثلة معقدة هنا، فأقربها هو أحد برامج الأطفال التعليمية حيث كانت المذيعة المتأنقة تجلس ووسطها عدد من الأطفال الأبرياء لتشرح لهم طريقة الاستمتاع ببناء الأشكال

الهندسية، ووجدتها ترفع في وجه الكاميرا مفتاحا كمفتاح رقم تسعة الذي تفتح به الصواميل وكان ضمن أدوات هذه اللعبة، وبدلا من أن تقول لهم مثلا: هذا هو مفتاح لفك صواميل الأشكال الهندسية بعد تصميمها وربطها، ثم تقوم بعد ذلك بفك أحد الأشكال الهندسية بالمفتاح للتوضيح أكثر، بدلا من هذا فوجئت بها تعرفهم بالمفتاح بقولها:

«وده مفتاح زي اللي بنفتح به أنبوبة البوتاجاز!!

والسؤال الآن، هل نحن بحاجة الآن إلى تفجير أنابيب البوتجاز على أيدي الأطفال الأبرياء في منازلنا»؟! أليس في حوار المذيعة إلى الأطفال ما يلخصه تعبير «سكارا توتومو»؟! بصورة أو بأخرى.. ثم أليس فيما يقوم به شباب مضلل من ترويع للآمنين وقتل للأبرياء باستخدام الإرهاب والعنف باسم الإسلام ما يخدم أعداء الإسلام؟! فكأننا ننقض مع هؤلاء على معاني الدين الحنيف لنشوهها ونطبق بذلك أسلوب «سكارا توتومو» تطبيقا أمينا. أليس الجدل العقيم و«الجعجعة» التي تتفجر أثناء حواراتنا حول قضايانا المصيرية في الوطن العربي، بدلا من العمل الذكي والهادئ والفعال-الذي يخدم تلك القضايا-تطبيقا أمينا أيضا لأسلوب «سكاراتوتومو»؟!

أليس في هيمنة «التفكير التآمري الوهمي» لدى الكثيرين ما يجعلهم يفسرون الأحداث دون الحرص المطلوب لكي يتأكدوا قبل الإقدام على أفعال واتهامات طائشة تزيد من حدة الصراع بين أبناء الوطن الواحد؟! أليس في هذا أيضا صورة من صور «سكارا توتومو» ؟! وإمعان في توصيل سياقات الحوار والتفاوض إلى حالات لا تفاوضية؟!

25

العقل العربي ومفاهيم "الإطلاقية" و الحل الوسط في واقعنا الثقافي

عندما نتناول بالتحليل موضوع الحوار مع الآخرين، فإن الأمر في واقعه يتعلق ببعدين رئيسيين للتحليل، البعد الأول ويتعلق بتحليل التفاعلات الحوارية داخل محيطنا الثقافي. والبعد الثاني ويتعلق بتحليل التفاعلات الحوارية بيننا وبين ذلك الآخر من الثقافات المختلفة والمتنافسة، ويهيمن على تفاعلات هذين البعدين نمط «القبول المطلق أو الرفض المطلق» بمستوياته وظلاله المتعددة وأدواته المختلفة، ولا سبيل إلى سرد هذا الكم الهائل من الأمثلة التي تؤكد هذه المقولة في سياقنا هذا. ولكن ما أود أن ألقي الضوء عليه هو أن رد الفعل التلقائي لمعالجة نمط القبول المطلق أو الرفض المطلق كان تبني البعض لما قد نطلق عليه «نمط الوسطيين أو التوفيقيين» وهؤلاء قد انقسموا إلى فئتين: الأولى تمثل هؤلاء الذين أدركوا عن عمق حجم وطبيعة العلاقات والتداخلات في عالم اليوم الذي لا نملك أن نعيش فيه بمعزل عن تفاعلاته،

ونجحوا في إحراز أهدافهم، واتسمت تفاعلاتهم في الوقت نفسه بعدم الإخلال بنظام القيم الأصيلة في ثقافاتنا، حيث لم يكن التفاوض مع الآخر على حساب هذه القيم، الأصيلة. أما الفئة الثانية من «الوسطيين» فهي تلك الفئة التي تتفاوض مع الآخر من منطلق الاستعداد للتنازل والمهادنة على طول الخط إلى حد التنازل عن أمور تتعلق بنظام القيم الثقافية الأصيلة. وتفاعلات هذه الفئة هي التي جعلت لتعبير «الحل الوسط» مدلولات سلبية، بحيث أصبح التعبير يعني التهاون والتنازل وليس العقلانية ومراعاة الاختلاف كطبيعة بشرية، وهذا المعنى هو الذي يهيمن على إدراك قطاع كبير من جماهير الشارع العربي والإسلامي، وما يلقي بالضوء على هذا الأمر ما ذكره باحث اللغويات الاجتماعي «بروس فريزر» في بحثه الذي تناول فيه إدراك الثقافات المختلفة لمفهوم «الحل الوسط» (Compromise). ولقد أورد الباحث عدة أمثلة، منها مثل من الشارع الإسلامي في إيران حين ذهب مبعوث الأمم المتحدة إلى إيران بشأن التفاوض في أزمة الرهائن الأمريكيين الشهيرة، ويذكر الباحث أنه بمجرد أن ردد المبعوث تعبير «حل وسط» وأعلن أنه جاء للوصول إلى «حل وسط» فما كان من الجماهير إلا أن رشقت سيارته بالحجارة». والأمر يتخطى إيران، فالحال قد تتكرر بطريقة أو بأخرى عند سماع كلمة الحل الوسط لدى قطاعات عريضة في واقعنا العربي. كذلك إننا إذا ما حاولنا اقتفاء مفهوم «الإطلاقية» من منظور نخبوي لتأملنا أيضا مقولات د. محمد عابد الجابري، وهنا نجد أن الجابري عندما يتحدث عن مفهوم «الاستقلال التاريخي للذات العربية» فإنه وبكلماته يتحدث عن «الاستقلال التاريخي التام» كما ورد في مقولته الرئيسية في كل من كتابيه «الخطاب العربي المعاصر» [5]، و «تكوين العقل العربي» [6]. إن ما يؤكده د. الجابري بصورة جلية هو «التحرر الكامل من السلطة المرجعية للنموذجين»«السلفي»، والأوروبي حتى يتحقق ذلك الاستقلال التاريخي التام للذات العربية، وفي طيات هذه المقولة نجد ظلالا قوية لمفهوم «الإطلاقية» التي تؤكد في الوقت نفسه هيمنة نمط الانعزال عن الواقع المعيش بكل تعقيداته البالغة والحقيقية. إنه من المتعين علينا ونحن بصدد تقييم تفاعلاتنا مع الآخر، وبصدد «نقد العقل العربي» أن نأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1- أن تبني أمر «الاستقلال التاريخي التام» أو ما شابه ذلك من مقولات إطلاقية في عالمنا العربي هو بمنزلة استمرار «الحلم العربي» المجرد والمثالي للغاية الذي يخرج عن نطاق نواميس «أحلام البشرية المتعددة» مثل «الحلم الأمريكي» و «الحلم الياباني» و«الحلم الألماني».. فهذه «الاحلام» لم تتصف بالاستغراق المجرد والإطلاقية، وإنما واكبها لحظة بلحظة الأخذ بعين الاعتبار ميكانزمات الواقع والتجربة المعيشة بكل تعقيداتها ومكوناتها قبل أي شيء آخر.

2- أن علينا أن ندرك أن ساحة التفاعلات قد اتسعت وتداخلت في عالم اليوم، وأصبح من شبه المستحيل الحد من هذه التفاعلات، الأمر الذي أصبح ممكنا معه إمكان عرض المفاهيم الثقافية المتباينة للثقافات المتنافسة على صعيد العالم من خلال قنوات دولية إعلامية وغير إعلامية.

3- إن علينا أن ندرك أصول وقواعد المباريات التفاوضية الإيجابية على كافة الأصعدة، مع التمسك بالقيم الأصيلة والإيجابية التي تميز الأصعدة العربية الإسلامية. فهذا هو الطريق الذي يحتاج إليه مسار هذه الأمة حتى تتمكن من التخلي عن موقع المتلقي وتعود إلى ساحة الإسهام في حضارة عالم الغد. فالتهاون في هذه المعطيات قد يمكن الثقافات المنافسة من إحداث «إحلال ثقافي» في منطقتنا، الأمر الذي سوف يعمق من حدة أزمتنا وهويتنا الثقافية، وهو ما ينبغي أن ندق له الأجراس ونحتويه من الآن.

دلالات من الماضي للواقع المعيش «التوفيقية» بين أيزنهاور والشيخ عبد الحليم محمود

إن الحديث عن مفاهيم «الإطلاقية» و «الحل الوسط» يقودنا لإلقاء الضوء على كلمة «التوفيقية» فهي من الكلمات التي تعرضت إلى هجوم كثير من «المتطرفين» في الحقل الأكاديمي والثقافي العربي على وجه الخصوص، وفي أكثر من سياق، وتجد هؤلاء يهاجمون أي حلول توفيقية فيما بين التراث والحداثة أو بين العلم والدين أو بين واقعنا الثقافي العربي والإسلامي وواقع ثقافات أخرى، وتجدهم يسخرون من أعلام النهضة العربية والإسلامية الحديثة ويسمون حلولهم «التوفيقية»«الحلول التلفيقية»

بتسرع شديد يعبر عن إطلاقية في التفكير، فبعضهم يرى أهمية أن ننقل النموذج الغربي أو النموذج الأمريكي بحذافيره، والبعض الآخر تجدهم على النقيض السلفي من ذلك، وهم يفكرون بالطريقة الإطلاقية نفسها فيرون أن نستمد من التراث كل شيء. وكأن الحاضر والمستقبل وتعقيداتهما مفتقدة في حيز تفكيرنا، الأمر الذي جعل المناقشات حول كثير من قضايانا تتسم بملامح المباراة الصفرية. وهي بمعنى، إما غالب أو مغلوب، إما أبيض شديد البياض وإما أسود شديد القتامة، والتوفيق أصبح بالنسبة لهؤلاء الإطلاقيين من الطرفين «تلفيقا» يدان. وربما أحدث الأمثلة التي أثيرت في غمار الإطلاقيين هو ادعاءاتهم بأن الفكر الديني والفكر العلمي العقلاني نقيضان لا يلتقيان، ولعل آراء من هذا القبيل قد أثيرت بشكل ملحوظ في أمر ما عرف باسم قضية نصر أبو زيد وعبد الصبور شاهين، وأعتقد أن مثل هذا التفكير يعكس مرحلة وحالة متدهورة يريد البعض ألا نخرج منها. ومثل هذا التفكير يمثل دعائم التناحر في الفكر العربي الحديث، وبينما كنت أتأمل هذا التفكير السلبي من واقع الحوارات الدائرة الآن في واقعنا، والتي تحتاج إلى دراسة منفصلة وقعت عيناي على كتابين يظن المرء أن لا شيء قد يجمع بينهما. أحدهما للشيخ الدكتور عبد الحليم محمود شيخ الأزهر الأسبق رحمه الله بعنوان «الرعاية لحقوق الله لأبي عبد الله الحارث المحاسبي» (7)، وكتيب آخر عن حياة الرئيس الأمريكي الأسبق أيزنهاور(8) واندمجت في الاطلاع على الكتابين، ووجدت أن مفهوم التوفيقية قد جمع بين الرجلين، ولو بمناظير مختلفة. أما عن أيزنهاور فإنني وجدت أن هذا الرجل رجل توفيقي بمعنى أن أسلوب تفكيره في إدارته لأكبر دولة في العالم قد اتسم دائما بالتفكير العقلاني والديني معا، فتراه يقول: «إلهي كم أنا أكره أن أعمل وفق أي طريقة أخرى تجعلني أعتمد على أي أحد سواك».

ولا شك أن التوجه الإيماني يسير بطبيعة الحال مع التوجه العقلاني من منظور أصحاب العقول الراجحة، وقبل أن نترك مقولات أيزنهاور أذكر القارئ بأن موقفه أثناء العدوان الغاشم على مصر في عام 1956 من قبل إنجلترا وفرنسا وإسرائيل قد جمع بين الموقفين الروحي والعقلاني، الديني والمنطقي، فحينما وقف في وجه حلفائه-إنجلترا وفرنسا-هددهما بتحرك الأسطول السادس إن لم ينسحبا فورا من مصر كانت له حساباته الدقيقة

التي حسم بها الموقف الأمريكي، ولكنه صدره بعبارته المشهورة في ذلك الوقت التي تعكس مزيجا من الدين والمنطق في فكره حين قال بعد وقفتة إلى جانب الحق: «إنني أريد أن أقابل الله بضمير مستريح» [9] وإذا ما تركنا هذا المثال يعكس ذلك الموقف التوفيقي بين الجانب الروحي الديني والجانب العقلي في تفكير وسلوك أحد الشخصيات الغربية الكبيرة، فإنني أود-وبمناسبة الهوجة الحديثة عن الصراع والتناقض الحاد بين العلم والدين أو العقل والنقل-أن نفتش عن هذا الأمر بين أوراق كتاب الشيخ عبد الحليم محمود، الذي ذكرته آنفا حيث يحدثنا فيه عن فكر المحاسبي وعن عصره وما كان فيه من صراعات فكرية وسياسية، وما كانت تعج به الحياة من أنشطة متنوعة. ولو استعرضنا مضمون هذا الكتاب لأجاب لنا عن أسئلة مثارة على ساحة الفكر العربي الإسلامي اليوم.

يقول د. عبد الحليم: إن المحاسبي نشأ وفي العالم الإسلامي قوتان هائلتان تصطرعان، وهما: أهل السنة ويمثلهم الإمام أحمد بن حنبل، والمعتزلة ولهم ممثلوهم في البصرة والكوفة وبغداد.

وهذا الصراع بين المعتزلة وأهل السنة صراع طبيعي لا يخلو من مثله دين من الأديان. ويقول د. عبد الحليم محمود: إن الصراع ممتد بين الذين يأخذون بالنص وبين العقلانيين وهذا ما أوضحه التاريخ إلى يومنا هذا. إنه النزاع بين الذين يقولون: إن الدين نص تفسره أسباب النزول واللغة والرواية، والذين يقولون: إن الدين نص يفسره العقل ويوضحه. ولكن المحاسبي جاء ليقدم حلا آخر مبناه التوفيق والمواءمة بين الاثنين من خلال العبودية الحقة، فلقد هاجم المحاسبي المعتزلة وألف كتابا خاصا من بين أهدافه الرد على بعض مقولاتهم ومحاوراتهم فيها، وسماه «فهم القرآن» حيث إنه قد رأى في نزعتهم العقلية البحتة طغيانا لا يتناسب ومقام العبودية، ورأى أن نزعتهم تحكم العقل في القرآن وتجعله يسيطر على النص، ولو كان الأمر كذلك لكان القائد في الحقيقة وواقع الأمر هو العقل لا الكتب المقدسة. وإذا كان المعتزلة قد خدموا الدين خدمات جليلة تتمثل في دفاعهم المجيد عنه ورد هجمات أعدائه وتأييده منطقيا وعقليا فإنه مما لا شك فيه أن العقل لو ترك وشأنه لا يمكنه أن يتسلل إلى عالم ما وراء الطبيعة، فيفسر لنا كل الظواهر الغامضة. ومن ثم لا بد-إذن-أن يخضع العقل للنص

مادام الإنسان قد آمن بالله الواحد القهار الذي أنزل الذكر وحفظه. وطبقا للمحاسبي فإن العبودية الحقة المبنية على إعمال العقل وتقديس النص وإعلائه معا لهي المنهج الأرجح.

بنو البشر ونزعات ثلاث... والموقف التفاوضي الراجح

وبعد أن يوضح لنا د. عبد الحليم محمود كيف أن التوجهات الثلاثة المذكورة قد انعكست وتسللت وأثرت في الأجيال التي تلت المحاسبي، ينتهي الشيخ إلى أن هذه النزعات فطرية في بني الإنسان، بعضهم واقعي يتجه إلى النص ولا يريد أو لا يمكنه أن يسير أبعد منه، وبعضهم يحتفظ بشخصيته قوية جارفة لا تلين فهو عقلي أو اعتزالي، وبعضهم رقيق الشعور مرهف الحس ملائكي النزعة توفيقي من خلال العبودية الحقة فهو بصري أو صوفي. يقول الشيخ عبد الحليم: هذه نزعات ثلاث تقوم على فطر مختلفة، وهذه الفطر ستستمر في بني البشر مادام الإنسان على وجه هذه الأرض. ومن هنا يقول الشيخ إنه من الخطأ أن يعتقد أحد أطراف التوجهات الثلاثة أن واجبه أن يقفز على الآخر، وكذلك من الخطأ محاربة النصيين أو المعتزلة أو الصوفيين على أمل القضاء على اتجاه من هذه الاتجاهات. إن المفترض-إذن-هو تعميق الإحساس بوجود هذه الاتجاه، وتقبل الاختلافات بينها دون طغيان وتسلط، ولعل التوفيق بين الجانب الروحاني والعقلاني. من خلال ما ذكرناه عن أيزنهاور، ومن خلال ما ذكرناه عن الشيخ عبد الحليم محمود ما يؤكد أنه المنهج الأرجح الذي يجمع بين البشر من ذوي العقول المنصفة، وتستقيم به الأمور. وكم نحن بحاجة إلى هذه التوجهات للخروج من معترك التناحر الذي تشهده الساحة العربية الإسلامية من ناحية، وفي ظل شراسة ونفاق وعنجهية وازدواجية ذلك النظام العالمي الجديد الذي افتقد الشجاعة الأدبية وأخلاق زعامات مثل زعامة أيزنهاور.

26 أنا أولا.. ثم بعد ذلك أنا أيضا!! إطلالة على الذات الضخمة في الحوار

يستوقفنا العديد من الحوارات في واقعنا التفاوضي على الأصعدة السياسية والاجتماعية، بل والأكاديمية أيضا التي تجسد نمط تضخم الإحساس بالذات. والمقصود بهذا النمط هو أن يقوم المتحاور بتوظيف أساليب المبالغة التي تعكس درجات متعددة من الانفعالات غير الموضوعية التي يسيطر عليها إحساس بتضخم في الذات والاستخفاف الفعلي بالآخر والانعزال عن رؤية الحقيقة المجردة.

ويرجع شيوع استخدام هذا النمط إلى عدة عوامل اجتماعية وسياسية وتعليمية، منها على وجه الخصوص تلك الفترات التي شهدت جهودا إعلامية محمومة لتعبئة الجماهير في الوطن العربي بطموحات كبيرة لم يتم تدريجها ومواكبتها بالإنجاز الفعلي.

فهنا لا بد ألا نخلط بين أن الإحساس بقدرتنا وحضارتنا وقيمنا في هذا العالم أمر مهم، ولا شك

أن له أهمية كبيرة في شحذ الهمم خاصة لمواجهة صعاب الأمور، والإحساس بالذات في سياق الإنجاز الحقيقي، فهذا من الأمور الطبيعية لدى البشر عموما. إلا أن الشعور بتضخم الذات خاصة إذا ما صاحبه الفشل في تحقيق إنجاز فعلي-ليمثل أبشع الصور سلبية في مجتمعنا العربي. لقد فقدت المعاني دلالتها على كثير من أصعدة تفاعلاتنا بسبب التوظيف المتكرر لهذا النمط في حواراتنا الاجتماعية والسياسية.

ولا يزال الكثيرون يتذكرون عبارات «أقوى قوة ضاربة» «أكبر كوبري في العالم» ومازلت أتذكر هذا الحوار الذي يتكرر بصورة أو بأخرى في حاضرنا وهو عندما تعادل الفريق المصري في بطولة كأس العالم الماضية مع عدة فرق أوروبية قوية، ولها سمعتها العالمية الرفيعة، وجدنا المذيع يظهر على شاشات التلفزيون ويسأل المدرب «لمن تهدي هذا الفوز»؟.. وكأن التعادل المشرف تحولت إلى فوز! إنها مبالغات التعطش للانتصارات الحقيقية، ولكنها أصبحت تصاغ على كونها حقائق... إنني أعتبر هذا المثال مثالا كلاسيكيا للتدليل على صورة واضحة من صور تضخم الإحساس بالذات دون مواكبة هذا الإحساس بالإنجاز الفعلي الذي يرقى للمعنى المحمول في صيغ المبالغة. وهناك عشرات من الأمثلة الأخرى على هذا المنوال.

على سبيل الدعابة ونقد الذات:

مثل أي نمط يتكرر حدوثه في تفاعلاتنا بصورة ملحوظة جدا، نجده يتحول إلى مجال الاستخدام في الدعابة وروح السخرية والفكاهة ربما لتوجيه النقد الذاتي. وهنا أود أن أنقل هذا الجزء من الحوار الطويل الذي أجرته إحدى صحفنا العربية مع الشاعر المصري نبيل أبو زرقاوتين الذي نلقي الضوء فيه على نمط تضخم الذات، ولكن في «سياق كوميدي». وهذا الجزء من الحوار يذكرني بصديق هاجمه النقاد لذكر اسمه في كتاب له كثيرا عندما كان يستشهد بمقولات سابقة له، فرد على الهجوم بطريقة «مرحة» قائلا: هذا ليس إنصافا فأنا أستشهد بجهود سابقة قمت بها وهذا مشروع، ولعلم هؤلاء النقاد أنا سوف أكتب الإهداء التالي على كتابي القادم: «إلى ذاتي المتضخمة مع كل العرفان والتقدير؟!».

والحوار الذي أنقل منه هذا الجزء «الكوميدي» عن تضخم الذات دار

كما يلي:

الصحفي: لماذا عرضت ديوانك في هذا المعرض بمبلغ 13 ألف جنيه إسترليني؟

الشاعر: أنت تعرف أن الشعر لا يساوي شيئا عند العرب ولم أضع هذا السعر إلا ليرتد ديواني إليّ.. أن ينزل من سريره بشكل رائق، يرتدي حذاءه، ثم يرتمي في أحضاني كطفل تاه عن أسرته.

وجدير بالذكر أن الديوان كان موضوعا على سرير أبيض صغير في أحد معارض الكتاب، وأسفل السرير زوج حذاء أسود صغير.

الصحفي: وهل أتلفت فعلا أصول الديوان وكل النسخ المطبوعة الأخرى؟

الشاعر: كلها لم يبق منها سوى هذه النسخة التي أريد أن أغير بها الموقف تجاه الطباعة وتجاه الناشرين؟

الصحفي: أي ناشرين؟!

الشاعر: كل الناشرين: هؤلاء الذين يمتصون دماءنا، أنا شخصيا طبعت مجموعتين شعريتين، ولم أحصل منهما على درهم واحد، ولكل هذا دلالاته النفسية والواقعية التي أربكتني وجعلتني أسير في مشروع كهذا، أن أعطي ذاتي مجدها الذي تستحقه.

الصحفي: أنت معجب بذاتك كثيرا؟

الشاعر: نعم.. وأكاد أقبلها كل صباح ومساء.

الصحفي: وكيف تضع ذاتك/ ديوانك الشعري إلى جانب حذاء؟!

الشاعر: وما به الحذاء؟ إنه حالة راقية جدا، ألم يسبق أن شاهدت رجلا محترما وهو يبدي اهتماما كبيرا بحذائه؟! ألم يسبق لك أن رأيت أمرأة ريفية وهي تمشي حافية وحذاؤها تحت إبطها؟

لماذا لا نغير ذاكرتنا تجاه الحذاء؟!

لماذا نرتبط برموز ودلالات سمجة ومترهلة؟

الصحفي: ولم اشترطت على الشخص الذي سيشتري ديوانك ب 13 ألف إسترليني أن يعيد إليك واحدة من زوجي الحذاء؟!

الشاعر: لكي احتفظ بذكرى الديوان!! [15].

إن هذا الجزء من الحوار يعطينا صورة صارخة لنمط الإحساس بتضخم الذات، وفي الوقت نفسه يجسد نمطا آخر وهو نمط الهرب إلى اللامعقول

كنوع من التعبير عن الرفض السلبي لواقع غير مقبول على الأقل من وجهة نظر هذا الشاعر، وهو رد فعل يعكس كثيرا من الإحباط والشخصانية أو الذاتية التي تهيمن على كثير من تفاعلاتنا وتعكس أوضاعا تناحرية كان نتيجتها نجومية البعض على حساب البعض الآخر ورفاهية البعض على بؤس آخرين، وهو الأمر الذي جعل البعض كما في حالة هذا الشاعر يهرب إلى اللامعقول.

إن التطور الذي يعكسه هذا النوع من الحوارات هو أننا اعتدنا في عالمنا العربي أن نوظف نمط الإحساس بتضخم الذات بشكل كوميدي من خلال «النكتة»، فكم من نكتة تتحدث عن عربي وأمريكي وإنجليزي وخلافه بشكل من الأشكال لتنتهي بأن العربي قد تفوق على كل هؤلاء بشكل صارخ. أما الجديد من تطورات نستشفها من حوار الشاعر والصحفي أعلاه، فهو أننا أمام صورة تنفيذية للنكتة وللكوميديا الصارخة، وهذا هو الجديد الذي يعكس صورة أخرى من صور الرفض السلبي والصارخ للأمور.

إن التغيير الذي لا بد أن نسعى إليه في واقعنا العربي لا بد أن يبدأ بمعالجة هذه الأنماط الهربية السلبية، فالتغيير لا بد أن يكون من خلال العمل ورد الفعل الإيجابي وهذا لن يتحقق إلا بتبني الصيغة الفاعلة وليس بالهرب إلى اللامعقول.

إن الأمر يلزمنا كذلك بأن نتأمل العوامل التي تشكل عناصر الشخصية في مجتمعنا والتي تعتمد-كما ذكر د. هشام شرابي في كتابه بعنوان «مقدمات لدراسة المجتمع العربي»-على التربية والطريقة السلبية التي نعامل بها أطفالنا في مرحلة مبكرة من العمر، ولذا كما يقوله شرابي «نجد الشخصية تنمو وتجسد أشكالا ونسبا مختلفة من العدوانية والشراسة، وهي على اختلاف أشكالها تتميز باعتزازها بذاتها وبشعورها بأنها هدية الآلهة إلى هذا العالم، ويجد صاحبها لذته في الحياة في إبراز»الأنا« ، فهو شديد الحرص على التأكد من احترام الناس له، وفي الدفاع الشديد عن منزلته وسمعته، وهو يجد احترامه لنفسه في فرض نفسه على الآخرين، وربما في تحقيرهم».. (11 : 24)

إن ما ذكره شرابي يمثل في الحقيقة جزءا من طبائع الاستبداد والتسلط الذي يهيمن على البعض ويعكس جزءا من تركيبة الشخصية العربية والبنية

الاجتماعية والسياسية التي يمارس فيها الحوار، وهي البنية التي أتاحت الفرصة للبعض ممن يتصفون بالثرثرة والتفيهق لتبوؤ أماكن ومواقع حساسة في وطننا العربي. والتفيهق هو ملء الفم بالكلام وفعل «فهق» هو كلمة أصيلة في اللغة العربية يرتبط بتناول الطعام، فإذا قلت «فلان فهق الإناء» أي أنه ملأه عن آخره بالطعام.، والمتفيهق-لغة-هو من ملأ أيضا فمه بالكلام الزائد جدا عن حاجة الحوار، وهو من الأمور التي تتعلق بنمط تضخم الإحساس بالذات السلبي. يقول النبي صلى الله عليه وسلم: «ألا أخبركم بأحبكم إليّ وأقربكم مني مجالس يوم القيامة، الموطأون أكنافا الذين يألفون ويؤلفون، ألا أخبركم بأبغضكم لدي وأبعدكم مني مجالس يوم القيامة، الثرثارون والمتفيهقون».

27 طغيان الأعراف الخاطئة وحالات من اللاتفاوض في واقعنا الثقافي

يمثل أمر طغيان الأعراف الخاطئة أحد العوائق الرئيسية لعملية التفاوض الإيجابي، بل إنه يكون في أحوال كثيرة بمنزلة جذور الوصول إلى حالات لا تفاوضية أساسا، حيث تكون الأعراف الخاطئة هي منطلق تحجر أحد الأطراف وتشبثه بفعل ما، ويسوق لنا Nierenberg أحد الأمثلة في كتابه عن أساسيات التفاوض تحت ما يعرف«بالافتراضات المسبقة» كعائق لعملية التفاوض، وهو من الأمثلة التي نرى أنها تندرج تحت فلسفة طغيان الأعراف الخاطئة. ويقول Nierenberg: «إن أحد الأزواج ظل يراقب زوجته وهي تقوم بتقطيع اللحم في المطبخ، ووجدها في كل مرة تقطع طرف«عرق لحم» وتلقي به في سلة القمامة، فسألها لماذا تقطع طرف«العرق» وتلقي به بالرغم من أنه سليم وصحي ولا غبار على طهوه؟ فقالت له إن أمها كانت تفعل هذا دائما، وعندما سألها عن السبب قالت ليس هناك سبب سوى أن أمي تفعل ذلك، ولا بد أنها

على صواب. وكان للزوج فضول كبير، فانتهز أول فرصة عند لقائه بحماته وسألها: لماذا تقطع هذا الجزء من اللحم السليم وتلقي به في القمامة، فكانت الإجابة:«لأن الفرن حجمه صغير»!! (12 : 71). إلى أي مدى يوضح هذا المثال سيطرة الأعراف والافتراضات المسبقة على البعض منا دون محاولة معرفة السبب أو تقييم الفعل على نحو عقلاني ومنطقي. إن رد الزوجة على زوجها في المثال السابق يمثل بذرة اللاتفاوض، وهو عدم تقييم صحة أو خطأ فعل ما، بل الإيمان بصحته دون أي منطق!

إذا كان هذا المثال السابق لتفاعل الزوج والزوجة يعبر عن هيمنة الأعراف الخاطئة في أحد السياقات الاجتماعية الغربية، فإنه لا شك أن من أكبر السلبيات التي رسخت في حواراتنا وأفعالنا هي الصمت على كثير من الأوضاع والممارسات المهدرة للجهود والطاقة، والتي يعود سببها إلى الاستسلام لطغيان الأعراف التي توارثناها حتى لو كانت مدمرة في ظل إيقاع حركة عالم اليوم. وهذه الأعراف تتعدد أشكالها وصورها وتترسخ في حياتنا الثقافية والاجتماعية والسياسية.. الأمر الذي يزيد من حجم مشاكلنا، إن لم يجعلها تتكاثر في اتجاهات لم تكن لتخطر على بالنا.

ومن الأمثلة التي تجسد الاستسلام لطغيان الأعراف الخاطئة في أكثر أماكن الوطن أهمية وحساسية، استمرار سريان نظام كنترول جامعاتنا الحالي بكل ما يمثله من أوضاع لا يمكن لمن يسعى للانطلاق والتقدم أن يسكت عنها. وما هو ثابت من سلبيات انتهاج نظام كنترول الامتحانات بالجامعات في الوقت الراهن يتمحور في الآتي:

1- إن فترة الدراسة (العام الأكاديمي) في جامعاتنا لا تتجاوز مدة ستة أشهر، في حين أن كنترول امتحانات العام وكذلك ما يعرف بـ«كنترول التخلف»-وليس في هذا الاسم مجاز واستعارة-يستغرق ثلاثة أشهر على الأقل، أي ما يساوي نصف العام الدراسي على أقل تقدير. هذا في الوقت الذي لا يمكن أن تستغرق فيه عملية تصحيح الأوراق وتقييم الطلاب سوى بضعة أيام في جامعات الخارج، وكذلك في بعض التجارب الحديثة في مصر، فكيف بالله علينا نهدر كل هذا الوقت فيما يمكن إنجازه بأسلوب حديث وجديد في أيام قليلة!! ودون الحاجة إلى إمكانات ضخمة، خاصة إذا ما قورنت بالإمكانات الكبيرة التي تخصص لنظام الكنترول الراهن.

2- إذا كان الأستاذ الجامعي يعاني من«بلادة» نظام الكنترول الحالي الذي يعرقله عن الاستفادة المثلى بوقته، إما في تدريس الطلاب أو في الاستغراق في أبحاثه ونشاطاته العملية، فإن كل هذا الوقت المستقطع من العام لتقييم الطالب يزهق روح الطالب ويميت وقته، وخاصة أن بلادنا ليست لها ظروف البلاد الأخرى التي تتوافر فيها بسهولة فرص العمل في فترة الإجازة الصيفية!!.. لماذا ونحن نحاول رصد أسباب التطرف والإرهاب لا نقترح أن تتحول فترة الشهور الثلاثة«كنترول» إلى ثلاثة شهور من أنشطة طلابية إيجابية وغير دراسية تساعد الطالب على استكمال ملامح شخصية المواطن الإيجابي المنتج الذي تحركه دوافع المنافسة الشريفة من خلال المناخ الذي يخلق هذا، فتكون هذه الفترة بمنزلة معسكر رياضة وترفيه ونشاط ثقافي. ولا يوجد ما يمنع من أن يخضع أداء الطالب في هذه الفترة إلى التقييم، ويكون لهذا الأمر مكان في إطار البرنامج التعليمي، وهذا ما يعرف في جامعات الخارج بما يطلق عليه بالإنجليزية (Extra Circula Activities).

إن ما ذكرته كاف جدا للإشارة إلى سلبيات مدمرة مازالت تمارس في العملية التعليمية من جراء انتهاج نظام الكنترول بجامعاتنا، وخاصة أن أمر التخلص منه ليس بالأمر المعجز.

إن استمرار هذا الوضع في الجامعة يعتبر بمنزلة مثال واضح ضمن عشرات الأمثلة الأخرى للاستسلام لطغيان الأعراف الخاطئة التي نعاني من آثارها إلى أبعد حد إلى الآن، والتي يستسلم الكثيرون لها من منطلق الشعار القائل:«ليس في الإمكان أحسن مما كان»!!

مراجع الجزء الرابع

(1)Morganthau, Hans, The Politics Among Nations: The struggle for power & peace 5th ed., Alfred A. Knopf: N. Y, l973.

(2)Boyett, Joseph & Conn, Henery, Work place 2000: The Revolution Reshaping American Business, Penguin Group N.Y. N.Y. 1 990.

(3)Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper & Row, Publishers, N.Y1987.

(4)Fraser, Bruce The challenge of adversative discourse to the cooperative principle in shuy &Tomic ed Topics in Language and Linguistics,1987 p.198.

5- محمد عابد الجابري: الخطاب العربي المعاصر-دراسة تحليلية نقدية، دار الطليعة-بيروت-1985 .

6- عمد عابد الجابري: تكوين العقل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الثالثة 1988ص (567).

7- الشيخ الدكتور عبد الحليم محمود: الرعاية لحقوق الله لأبي عبد الله الحارث المحاسبي، دار المعارف، الطبعة الثانية 1990.

(8)Jameson, Henery My Friend IKE Eisenhower(published by journalist Henery).

هذا الكتيب كتبه صحفي شهير من الذين عاصروا الرئيس الأمريكي الأسبق أيزنهاو«وقد كان مراسلا لوكالة Associated Press، وهو رئيس تحرير جريدة يومية في ولاية كانساس مدينة البين مثوى رأس أيزنهاور. والكتيب يتضمن مقولات وخطابات أيزنهاور، ولا يوجد عليه تاريخ أو اسم لدار النشر، مما قد يفيد أن الصحفي هو الناشر، ولقد حصلت على هذا الكتاب من بيت أيزنهاور أثناء زيارتي لولايات كانساس عام 1986 حيث تحول البيت إلى متحف عام ويباع فيه هذا الكتيب.

(9)El-Badri, Hassan, Taha El-Magdoub, The Ramadan war, 1973, Published byT.N. Dupuy Associates, Inc. Dunn Loring, VA 1978(P.4).

10- حوار مع الشاعر نبيل أبو زرقاوتين، جريدة الحياة 1/ 6/ 1993.

11- هشام شرابي: مقدمات لدراسة المجتمع العربي، بيروت الأهلية للنشر والتوزيع 1981 (ص24).

(12)Nierenberg, Ibid P.71

خاتمه

[*] تمثل هذه الدراسة الحلقة الرئيسية الثالثة لجهد الباحث في تقديم رؤية تكاملية/ عبر تخصصية لأسس وتقنيات العملية التفاوضية في الواقع الاجتماعي والسياسي والإداري. ولقد تعرضنا في هذه الدراسة بالتحليل لسمات، وأدبيات ما أسميه «بثقافة التفاوض». كذلك حاولنا التركيز على توصيف تضاريس حقل التطبيق العربي

---

* تعتبر رسالة الدكتوراه من جامعة جورجتاون بعنوان «آليات القدرة في المفاوضات السياسية الدولية» (عام 1989) الحلقة الأولى في جهد الباحث لتقديم رؤية علمية من منظور تكاملي لتحليل تقنيات وآليات مفهوم القدرة في العملية التفاوضية في المجال السياسي، حيث استخدمت مادة لحالات تنتمي لتفاعلات الأزمات ولغير أوقات الأزمات. ولقد أدى النهج التكاملي (عبر التخصصي) لهذه الرسالة يلى عدة نتائج جديدة بخصوص مفهوم «القدرة» ومجموعة المفاهيم المصاحبة له، كما أن تبني هذا المنهج قد أدى إلى إعادة التصنيف العلمي لمفهوم التحركات التفاوضية/ التساومية (Bargaining! Negotiating Moves) الوارد بالأدبيات الكلاسيكية في دراسات التفاوض التي أجريت في إطار مجالي العلوم السياسية والعلاقات الدولية. ولقد اختتمت هذه الرسالة بعدة نقاط للبحث المستقبلي، ومنها افتراض أن هناك تماثلا كبيرا بين أنماط التفاوض الاجتماعي وأنماط وسلوكيات التفاوض السياسي، وأن الثقافة والمجتمع اللذين ينتمي إليهما مفاوض ما تمثل في واقع الأمر رحما للتفاعلات وأساليب التفاوض السياسي. وحين انفجرت أزمة الخليج 1990 وجدت نفسي مندمجا في التعامل مع هذا الافتراض، وتحليل واقع هذه الأزمة المؤسفة، وتجسد هذا الاندماج في دراسة علمية من المنظور التكاملي نفسه الذي أتبناه، وكانت هذه الدراسة أساسا عن تحليل أساليب إقامة الحجج من واقع تفاعلات الأزمة، وتأتي هذه الدراسة بين يدي القارئ لتمثل الحلقة الثالثة في مشروع الكاتب.

والتعامل مع ما يموج به من اشتباكات خاطئة لم تؤد فقط إلى فقدان العمل بروح الفريق الواحد واللازم لأي أعمال تنموية جادة، بل تعتبر وقود تدهور الأمور بين الحين والآخر إلى حد التناحر الدموي، حيث قد تتطور الأمور سلبا إلى استخدام لغة الرصاص «كما في حالة الإرهاب المستجدة» بل إلى لغة استخدام الطائرات وصواريخ «سكاد» بين أبناء الوطن العربي الواحد. هذا الوطن الذي لم يكد يفيق من مأساة

وكارثة أزمة الخليج 1995 لنفجع جميعا بمأساة وأزمة اليمن 1994 التي انفلتت عملية إدارتها لتتحول فيها لغة الحوار والتفاوض إلى لغة من أعنف ما يمكن، لغة رسائل صواريخ «سكاد» يرسلها الأخ لشقيقه لتدمير مصانع ومطارات ومرافق البلد الواحد ومنشآته الحيوية التي شيدت بعرق وجهد السنين، ولتقتل الأطفال والنساء والشيوخ وآلاف الشباب.. أي مأساة هذه التي وصلنا إليها؟؟

إن هذه المآسي والأزمات السياسية التي استخدمت فيها أسلحة ونيران الحروب تتكرر-مع الأسف الشديد بصورة مختلفة في العديد من تفاعلاتنا الاجتماعية والثقافية والإدارية، ولكن الفرق أن الأسلحة المستخدمة تختلف في الشكل وطريقة الاستخدام ولكن ليس في المضمون والنتيجة. ولكن «لا يأس مع الحياة ولا حياة مع اليأس»، ولا بد أن ما حدث ويحدث في واقعنا الاجتماعي والإداري والسياسي سيكون الحافز القوي لنقطة تحول نحو بداية جديدة. فهذه الأمة، وإن أصابها الضعف والتشتت، إلا أنها وفي كينونة جذورها الضاربة في أعماق تاريخ الإنسانية تمتلك عمقا استراتيجيا من القيم الأصيلة التي ينبغي أن تمكنها من النهوض مرة أخرى، فكم من مرة نهضت بعد كبوات وانكسارات.

إن الأزمات الحادة التي نعايشها على الأصعدة الاجتماعية والسياسية في إدارة شؤوننا ما هي إلا لحظات احتدام للأزمة الثقافية المزمنة التي نعاني منها، وهذا الجهد المتواضع، وكل جهد يليه في الاتجاه نفسه ما هو إلا محاولة للإسهام العلمي والعملي لتوصيف سمات وطبيعة هذه الأزمة بهدف احتواء آثارها، ووقف نزيف الدماء والجهود المهدرة بلا طائل، واستبدال المفاهيم التناحرية السلبية غير الفاعلة بالمفاهيم الإيجابية لثقافة التفاوض، وتأصيل علم للتفاوض الاجتماعي والسياسي نسهم في تأسيسه

وبناء لبناته على صعيدي الخصوصية الثقافية والعالمية. إن هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى ترسيخ عقلية التفاوض الإيجابي والمثمر اللازمة لصالح كافة الأعمال الجماعية التنموية، ولصالح إدارة الصراعات المعقدة التي يموج بها عالمنا والتي ينبغي ألا نكون فيها في موقع المفعول به أو الذائب أو التابع، ولكن في موقع الفاعل الذي يدير مثل هذه الصراعات بكفاءة لصالحه ولصالح الإسهام الحضاري والإنساني الذي يليق بأمتنا وحضارتنا العربية الإسلامية.

وفي نهاية هذه الدراسة أدعو الله العلي القدير أن يجعل من هذا «علما ينتفع به فلا تنقطع الصلة به»

الجزء الخامس

ملاحق الكتاب

الملحق رقم (١)
استقصاء..

مائة سؤال عن ثقافة التفاوض ومواصفات الشخصية التفاوضية الفعالة طبقا لهذه الدراسة

الهدف من هذا الاستقصاء الذي أستخدمه للمناقشات في دورات وندوات التفاوض هو محاولة لتقييم العناصر الأساسية للأداء التفاوضي الإيجابي والفعال، فقائمة الأسئلة الموجودة بهذا الاستقصاء، والإجابة عنها ومناقشتها من شأنها أن تعمق الإحساس العميق بعناصر علاقاتك مع الآخرين، وكذلك تساعد على رصد ظواهر الحوار الذي قد تكون بصدده ويحتاج إلى تأملات لعناصره حتى تحاول الوصول إلى أفضل وسيلة للتعامل والتفاوض مع الآخرين أثناء حواراتك الراهنة والمستقبلية. هذا بالإضافة إلى أن الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستقصاء هي بمنزلة رصد للأسئلة التي نحاول ونرجو أن نكون قد تعرضنا لها وقدمنا إجابات لها بالتفصيل المطلوب من خلال هذه الدراسة، وللقارئ أن يجيب عن هذه الأسئلة «بنعم» أو «لا» أو «أحيانا» أو أن يدون أي تعليقات تفصيلية

تتيح له تصور الرؤية الشاملة لما ينبغي وأن يراقبه بنفسه، وفي سياق المفاوضات التي قد يدخل فيها، ومن ثم يسهل عليه تحديد تلك النقاط التي يشعر بأنه يحتاج إلى أن يتدرب عليها ويتعرف وجهة نظر الآخرين بخصوصها سواء من الخبراء أو من المفاوضين في المجالات المختلفة وهذه الأسئلة كما يلي:

1- هل تراقب قدر استخداماتك للتعبيرات اليقينية على سبيل المثال لا الحصر «مليون في المئة» «المسألة ما لهاش غير احتمال واحد بالتأكيد..»؟.

2- هل تشعر بأنك تتسرع في التعليق على مقولات الآخرين قبل أن يكملوها؟

3- هل ترتب أفكارك قبل النطق بها عادة، أم أنك دائما ما تقوم بتعصيف للأفكار دون حذر مع الآخرين؟

4- هل تعيد تقييمك لأحكامك على الأمور من تلقاء نفسك خوفا من أن تظلم نفسك أو الآخرين؟

5- هل تغير أحكامك على الأمور بعد سماع وجهة نظر مخالفة؟

6- هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثاتك؟

7- عندما يوجه إليك أي سؤال، هل تستجيب له دون أدنى تحفظ؟

8- هل لديك القدرة على تجنب السائل على سؤال لا تريد أن تجيب عنه دون حرب وبلباقة أم أنك تخضع بسهولة للسائل وترى وجوب أن تجيب عن أسئلته؟

9- هل تفترض فيما تحدثه أنه يعرف ما تحاول أن تقوله دون أن تشرح له ما تعنيه حقيقة؟

10- هل توظف الأسئلة للاستطراد والإقناع، أم أكثر للحصول على المعلومات واستفزاز الآخرين في العادة؟

11-هل تستطيع توظيف أسئلتك لتغيير موضوع الحديث أو للإجابة عن أسئلة لا تستطيع أو لا تريد الإجابة عنها؟

12-في محادثتك مع شخص آخر هل تتناول أمورا تهم كلا منكما، أم تستحوذ على وقت الحوار لعرض أمورك أو للشكوى من شيء تعاني منه أنت فقط؟

13-هل تجد من الصعب أن تعبر عن آرائك إذا كانت تختلف عن آراء من

حولك؟

14- هل يثيرك ويزعجك أن يواجهك أحد بوجهة نظر مختلفة عن وجهة نظرك؟

15- هل تحاول في المحادثة أن تبتعد عن الذاتية وأن تضع نفسك موضع من تحادثه؟ أي تتقمص موقفه؟

16- هل أنت مستمع جيد للآخرين أو أنك تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر؟

17- هل تدرك ما عسى أن يكون لوقع نغمة صوتك وارتفاعه وانخفاضه في السياقات المختلفة على الآخرين؟

18- هل تدرك أن انفعالات وتعبيرات وجهك وحركة يدك وجسدك لها أثر في طبيعة الحوار الذي تدخل فيه؟

19- هل تتحاشى قول شيء تعرف أن نتيجته لن تكون إلا إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بلة؟ أم أنك تجد إغراء أكبر في الخوض فيه؟

20- عندما يؤذي أحد المتحاورين شعورك عن قصد فماذا يكون رد فعلك؟

21- ماذا إذا شعرت بأن شخصا ما قد أذى شعورك عن غير قصد، هل تواجهه؟

22- وهل تعتذر ببساطة فيما بعد لمن عسى أن تكون قد أذيت انت شعوره أو تعترف بأخطائك دون تردد؟!

23- عندما تنشأ مشكلة بينك وبين شخص آخر، هل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب؟

24- هل أنت راض عن طريقتك في تسوية خلافاتك مع الآخرين؟

25- هل تظل عابسا متجهما لفترة طويلة من الزمن إذا أثارك أحد؟ أم إنك قادر على إخفاء شعورك وانفعالاتك؟!

26- هل تشعر بالحرج الشديد عندما يوجه إليك مديح؟ وإلى أي مدى يزعجك ذلك إذا تم أمامك؟ وإلى أي مدى تتقبله أو تسعد به؟

27- هل بوسعك عموما أن تثق في الآخرين؟ أم أنك تشعر بأن هناك مؤامرة تحاك ضدك وتستهدفك من قبل الآخرين وبالتالي لا تثق فيهم عادة؟

28- إلى أي مدى تؤثر في أفعالك نظرية أو فكرة التآمر أو المؤامرة؟

29- هل تعرف ما الأنماط الفكرية التي تؤثر في سير التفاوض حين يهيمن على المفاوضين نظرية وفكرة المؤامرة؟!

30- ما الفرق بين التخطيط والتآمر من وجهه نظرك؟

31- هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح أسئلتك وتغير من أسلوب عرضك لموضوع الحوار؟

32- هل تتكلم عن مشاعرك ببساطة أو أنك تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك وشؤونك الشخصية؟

33- هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثة الآخرين؟

34- هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر؟

35- هل لديك القدرة على تعرف أجندة الآخرين الحقيقية عندما يتحاورون معك؟

36- هل بإمكانك قراءة أفكار أو شعور الآخرين الحقيقي في الحوار معك؟!

37- هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك ماذا سيكون رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله؟

38- هل تحرص على مساعدة الآخرين في اكتشاف مشاكلهم أو إمساك خيوط الحوار المهمة؟

39- هل تحاول التأكد من ثقة الآخرين في قدراتك على تأدية عملك؟

40- هل لديك القدرة على تحديد المشاكل والأهداف بوضوح؟

41- هل لديك القدرة على تلخيص المناقشات بسهولة دون أن تفقد أيا من عناصر رسالة الآخرين؟

42- هل لديك القدرة على عرض أفكارك بطريقة فعالة وتقديم الاقتراحات لإيجاد الحلول للمشاكل التي تطرأ عليك؟

43- هل لديك القدرة على الاستفادة من تجارب الآخرين ورصد وتأمل نتائج تجاربك التفاوضية بصفة مستمرة ومدونة؟

44- هل لديك القدرة على تغيير الخطط في المواقف الطارئة خاصة أثناء الأزمات؟!

45- هل لديك تحفظ على الجوانب المعنوية وتنميتها في علاقاتك مع الآخرين بمعنى آخر هل تهتم بتأسيس العلاقة أو تركز فقط على المصالح الراهنة؟

46- في حالة العقود مع الآخرين هل تركز على بنود العقد أو على العلاقة الطيبة مع الطرف الآخر أكثر؟

47- هل لديك القدرة على التدخل لإحداث التغيير في الوقت المناسب؟

48- هل لديك القدرة على تحمل نتائج الأخطاء التي تنتج عن قراراتك أو أنت سريع في إيجاد أي شماعة لتعلق عليها تلك الأخطاء؟!

49- هل تضع في حساباتك دائما الأمور غير المتوقعة؟ أو تترك الأمور لظروفها؟

50- هل تخطط مقدما لتحركاتك بدقة؟

51- إلى أي مدى تقدس السرية، خاصة إذا استأمنك أحد على موضوع ما؟ وإلى أي مدى تساير عادة تداول الأخبار«بسرية» أي حينما تأتمن آخرين على سر ما اؤتمنت أنت عليه؟ وهل ترى أن السر يظل سرا في مثل هذه الحالات؟

52- هل تحاول تعرف جوانب القوة لديك وتستخدمها بكفاءة؟ وإلى أي مدى تحرص على تنميتها أو حرمان الأطراف الأخرى منها؟

53- هل أنت على استعداد دائما للتوصل إلى حلول وسط؟

54- ما مفهومك «للحل الوسط»؟ وما أسلوبك للوصول إليه؟

55- إلى أي مدى تؤمن بضرورة إرضاء وإشباع حاجات وشعور الأطراف الأخرى المتفاوضة معك؟!

56- هل تتحكم في حركاتك الجسمانية وإشاراتك؟ وهل تدرك ما لهذه الحركات من أثر في الآخرين؟!

57- إلى أي مدى تحقق أهدافك في العملية التفاوضية؟

58- إلى أي مدى تحرص على معادلة «الاستقلال» و «الاندماج» في الحوار وإلى أي مدى يؤثر هذا الأمر أو هذه المعادلة في سير مفاوضاتك أو تفاعلاتك الاجتماعية أو الإدارية أو السياسية؟

59- إلى أي مدى توظف روح الدعابة أو النكتة في عمليات التفاوض التي تدخل فيها وإلى أي مدى ترى أهمية ذلك الأمر؟ أو عدمه؟

60- هل أنت متسلط؟! وهل تدرك الفرق بين السلطة والتسلط والاستبداد والطغيان ونوع وسمات الحوار المعبر عن كل مفهوم؟

61- ما أنسب طريقة للتعامل مع المدير أو الرئيس المتسلط من واقع خبرتك؟

62- هل تفضل أن تتفاوض كفرد واحد أمام مفاوض آخر أو تفضل أن تكون ضمن فريق تفاوض؟ ما مشاكل كل من الخيارين؟

63- إلى أي مدى تنجح في اقتناص خيوط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة؟

64- هل توظف استراتيجيات «الكذب المباح» أو أنك توظف استراتيجيات تجنب أخرى؟

65- إلى أي مدى تسعى لعقد جلسات تعصيف أفكار قبل تفاوضك؟ أو أنك لا تهتم مطلقا بهذا الأمر؟

66- هل تنمي حصيلتك من المعلومات والمفردات والمفاهيم المتخصصة في ميدان التفاوض على اتساعه أو أنك تقصر اهتماماتك على ميدان منه فقط (القانوني أو التجاري أو الدبلوماسي؟ وما وسيلتك لذلك؟

67- إلى أي مدى ترى الآن وبعد هذه الدراسة علاقة التفاوض السياسي والاجتماعي والإداري؟ ما الملامح المشتركة وما أوجه الاختلاف؟

68- من وجهة نظرك ما أكبر ملامح تعقيدات حقل التفاعلات التفاوضية في المجال الإداري العربي؟

69- هل أصبحت بعد هذه الدراسة أكثر إدراكا للفرق بين الثقافات المختلفة بل وداخل الثقافة الواحدة؟ أم أنك تميل إلى الاعتقاد بأن الفروق والتباين تكمن أكثر في الأفراد ذاتهم؟

70- ما أهم المفاهيم التي تنبني عليها ثقافة التفاوض من وجهة نظرك؟

71- في ثقافة التفاوض الإيجابي يقال «الويل للمهزوم، وكذلك الويل للمنتصر؟ كيف تفسر هاتين المقولتين؟

72- إلى أي مدى تشعر بنمط رد الفعل المتأخر في تفاوضاتك؟ وكيف تحاول التغلب على هذا الأمر؟

73- إلى أي مدى تشعر بنمط رد الفعل المتسرع وآثاره في عملية التفاوض؟

74- إلى أي مدى تحاول تجنب الإسهاب الشفهي أو التحريري في عرضك

لموقفك التفاوضي أو حل إشكالية ما؟ وإلى أي مدى تحاول إشعار الآخرين بإشكالية الإسهاب هذه؟ وهل تنسى هذا الأمر فتسهب وتكرر دون شعور بذلك؟ وهل يستوقفك أحد وينبهك إلى ذلك بطريقة مباشرة أم غير مباشرة؟

75- إدارة الوقت من أهم عوامل نجاحك كمفاوض فمن وجهة نظرك ما أهم عناصر إدارة الوقت للتغلب على إشكالية حقل التطبيق في واقعنا؟!

76- عرّف البعض عملية التفاوض بأنها فن أو أسلوب تقديم التنازلات بين أطراف التفاوض، إلى أي مدى تتفق مع هذا التعريف؟

77- ما أساليب تقديم التنازلات وتوقيتها من خلال ممارستك أو خبرتك التفاوضية الخاصة في المجالين الاجتماعي والإداري؟ أو مشاهدتك لأداء الآخرين؟

78- هل تعتبر نفسك مفاوضا يتحمل المخاطر ويدخل في غمار التفاوض من خلالها، أو أنك مفاوض تفضل كل ما هو مضمون وأكثر أمنا وترفض المخاطرة؟ وما تبريرك لإجابتك؟

79- ما الفرق الرئيسي من وجهة نظرك في التفاوض في الأوقات العادية وأثناء الأزمات؟

80-ما كفاءات التواصل الأربع الرئيسية؟ وأي منها تعتبره الأكثر أهمية ولماذا؟

81- كيف تتغلب عادة على مأزق الثقة والتعاون في عملية التفاوض؟

82- إن التشبث بأجندة استاتيكية غير ديناميكية أثناء التفاوض يمثل إحدى الصور السلبية للغاية للممارسات التفاوضية الصحيحة والفعالة، فما وسائلك لتنشيط وتبني الأسلوب الديناميكي في التفاوض؟

83- ما الفرق بين التفاوض والتساوم؟

84- ما أنواع التفاوض الرئيسية؟

85- كيف ترى تأثير الصمت والغموض في مسارات خبرات تفاوضية سابقة لك؟

86- هل أنت مدرك لاختلاف الثقافات في استخدام ألقاب التخاطب؟

87- فسر: ما المقصود بظاهرة «الانقضاض» في عملية التفاوض؟

88- إلى أي مدى تلاحظ مفهوم «قابلية الاستهواء» عندك أو عند الآخرين؟ وما أثر ذلك في عملية التفاوض؟

89- فسر: ما المقصود بظاهرة «مراوح الرمال»؟

90-فسر ما المقصود بظاهرة «التشحيم الاجتماعي»؟

91- ما المقصود بعقلية التوصيات؟

92- كيف تتعامل إيجابيا مع ممثلي ثقافة الاستلاب؟

93- كيف تعرف أسلوب الاستدراج في التفاوض؟ وكيف تتعامل مع من يوظفه عادة؟

94- هل تركز على الأسلوب غير المباشر في الحوار في العادة؟ إن كانت الإجابة بـ)لا(فما أنسب السياقات من وجهة نظرك لتوظيف هذا الأسلوب؟ ومتى يكون ذا أثر سلبي؟

95- هل تستخدم الحِكم والأمثال كوسيلة لإقناع الطرف الآخر؟ ومن ذلك المفاوض الذي تستخدم معه هذا الأسلوب؟ وهل تعتبر هذا أحد أساليب الإقناع الناجحة؟

96- من واقع خبراتك التفاوضية ما أنسب استراتيجيات احتواء المواقف المتدهورة أذكر مثالا واحد؟

97- للتكرار في الحوار وظائف عديدة ومتناقضة، أذكر أهمها؟

98- من وجهة نظرك ما أهم العناصر التي ينبغي الاحتياط لها في مباريات التحالف والتنازع؟

99- ما أهم محددات شخصية المفاوض الآخر التي تأخذها بعين الاعتبار في مفاوضاتك؟ وهل تعتمد على ذلك في إجراء التفاوض أو أنك تركز على تحليل المواقف اكثر من اعتبار الشخصية؟

100-اذكر النماذج الأربعة الرئيسية لمواقف أو حالات اللاتفاوض؟ وهل حاولت التعامل الإيجابي مع أي منها، أو أنك تستسلم سريعا لمثل هذه الحالات وتعتبرها أمرا ميئوسا منه ولا طائل من الخوض فيه؟

ملحق رقم ٢

قائمة بأهم مصطلحات ومفاهيم تفاوض إبرام العقود

هناك أكثر من زاوية لرصد أهم مصطلحات ومفاهيم التفاوض من المنظور القانوني، ويتضمن هذا الملحق أهم هذه المصطلحات والتعريفات، خاصة تلك التي يحتاج غير الخبير والمتخصص أن يكون على دراية بها بصفة أساسية في عملية إبرام العقود والاتفاقيات التي نقوم بها في كافة أشكال وأنواع التفاوض، وهي كالآتي:

1- أنواع العقود الرئيسية:

أ- العقود الرضائية والعقود غير الرضائية:

العقد الرضائي هو الذي يتم بمجرد تلاقي إرادات الأطراف فيه بأي صورة، وغير الرضائي أو ما يطلق عليه العقد الشكلي أحيانا هو عقد لا يكفي لإبرامه مجرد إبداء الرضاء به من طرفيه وتلاقي إرادتيهما، بل يلزم لصحته أن يتم التعبير عن الإرادات في شكل خاص مثل أن يعلن عن ذلك أمام موظف التوثيق وتضمين هذا العقد وثيقة خاصة.

ب- عقود المساومة وعقود الإذعان:

عقود المساومة هي تلك التي تحدث نتيجة التراضي بين أطرافها الذين يدخلون في مساومة لصياغة بنود العقود القانونية معا.. أما عقود الإذعان، فإنه يتم إبرامها بين أطراف يستطيع أحدهم بحكم وضعه أن يفرض على الأطراف أو الطرف الآخر للعقد شروط العقد بكاملها دون أن يكون من حقهم مناقشتها، أو حتى إبداء الرأي فيها وتعديلها.

2- تقسيم العقود من حيث الموضوع:

أ- العقد المسمى:

وهو العقد الذي خصه القانون باسم معين وتولى تنظيمه، ومثال لذلك عقد الشركة وعقد البيع.

ب-العقد غير المسمى:

وهو ما لم يخصه القانون باسم معين ولم يتول تنظيمه، فيخضع في تكوينه وآثاره للقواعد العامة التي تقررت لجميع العقود.

جـ-العقد البسيط:

وهو ما اقتصر على عقد واحد ولم يكن مزيجا من عقود متعددة، مثل البيع.

د-العقد المختلط:

هو ما كان مزيجا من عقود متعددة اختلطت جميعا، فأصبحت عقدا واحدا، مثل العقد بين صاحب الفندق والنازل فيه، فهو مزيج من عقد إيجار بالنسبة للسكن وبيع بالنسبة للمأكل وعمل بالنسبة للخدمة.

3- تقسيم العقود من حيث الأثر:

أ- العقد الملزم للجانبين:

هو العقد الذي ينشئ التزامات متقابلة في ذمة كل من المتعاقدين كالبيع الذي يلتزم البائع فيه بنقل ملكية البيع في مقابل أن يلتزم المشتري بدفع الثمن.

ب- العقد الملزم لجانب واحد:

هو العقد الذي لا ينشئ التزامات إلا في جانب أحد المتعاقدين فيكون مدينا غير دائن ويكون المتعاقد الآخر دائنا وليس مدينا، مثال ذلك عقد الوديعة غير المأجورة الذي يلتزم عنده المودع بتسلم الشيء والحفاظ عليه ورده.

جـ-عقد المعاوضة:

هو العقد الذي يأخذ فيه كل من المتعاقدين مقابلا لما أعطاه، مثل البيع، فالبائع يأخذ الثمن والمشتري يأخذ الشيء محل البيع.

د- عقد التبرع:

هو العقد الذي لا يأخذ فيه المتعاقد مقابلا لما أعطاه ولا يعطي المتعاقد الآخر مقابلا لما أخذه، مثال ذلك عقد الهبة وعقد الوكالة إذا كانت دون أجر.

4- تقسيم العقود من حيث طبيعتها:

أ- العقد المحدد:

وهو العقد الذي يستطيع فيه كل من المتعاقدين أن يحدد وقت تمام العقد القدر الذي أخذ والقدر الذي أعطى، مثل عقد البيع (الثمن محدد والشيء المبيع محدد).

ب- العقد الاحتمالي:

وهو العقد الذي لا يستطيع فيه كل من المتعاقدين أن يحدد وقت تمام العقد القدر الذي أخذ والقدر الذي أعطي. ويتحدد ذلك في المستقبل تبعا لحدوث أمر غير محقق الحصول أو غير معروف وقت حصوله. ومثال لذلك عقد البيع الذي يكون فيه الثمن مرتبا مدى الحياة، لأن البائع وإن كان يعرف الشيء المبيع لا يستطيع أن يعرف مقدار الثمن، إذ إن الثمن لا يتحدد إلا بموته أو بموت المشتري.

جـ- العقد الفوري:

وهو العقد الذي لا يكون الزمن عنصرا جوهريا فيه فيكون تنفيذه فوريا ولو تراخى التنفيذ إلى أجل أو آجال، ومثال لذلك عقد البيع.

د- العقد الزمني:

وهو العقد الذي يكون الزمن عنصرا جوهريا فيه، بحيث يكون هو المقاس الذي يقدر به محل العقد، ذلك لأن هناك أشياء لا يمكن تقديرها إلا مقترنة بالزمن. فالمنفعة لا يمكن تقديرها إلا بمدة معينة، ومثال لذلك عقد الإيجار.

وأخيرا نحب أن نوضح أنه يمكن تقسيم العقود إلى عقود مدنية وهي التي تحرر ما بين أشخاص غير تجار وتخضع للقواعد العامة في العقود بالقانون المدني، وعقود تجارية وهي العقود التي يحررها التجار لخدمة تجارتهم.

مراسم التوقيع على العقد وإعلان الاتفاق

يتم تحديد المراسم وفقا لمدى أهمية وقيمة العقد المبرم، وفي العادة ما تقوم الأطراف بمراجعة العقد الذي سيتم توقيعه والتأكد من أمور مثل: سلامة الألفاظ التي اتفق على وضعها في العقد واحتوائه على البنود التي تم التوصل إليها وخلوه من أي أخطاء مطبعية والتأكد من عدم وجود بنود لم يتم التفاوض بشأنها. كذلك ينبغي التأكد من تماثل النسخ التي سيتم التوقيع عليها.

وهناك نوعان من التوقيع على العقود هما:

أولا: التوقيع بالأحرف الأولى:

وهو توقيع مبدئي يقوم بمقتضاه كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من منهم مخول له سلطة التوقيع بالتأشير بالأحرف الأولى من توقيعاتهم أو أسمائهم على صفحات الاتفاق الذي تم الوصول إليه مع ترك التوقيع الرئيسي القائم في نهاية بنود العقد دون أي تأشيرة عليه. فمثل هذا التوقيع يكون فقط لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع دون أن يتم التوقيع عليه منه، وبالتالي لا يكون هناك التزام بتنفيذ بنود العقد إلا إذا تم التوقيع عليه نهائيا. والتوقيع بالأحرف الأولى، لا يعتبر قبولا بأحكام الاتفاق سواء بصفة مؤقتة، أو بصفة نهائية، ولكنه ليس إلا مجرد اعتماد لنص العقد الجائز توقيعه بصورة نهائية أو اعتماده من السلطة المختصة.

ثانيا: التوقيع بالتوقيعات كاملة:

أو ما يطلق عليه بالتوقيعات النهائية، حيث يقوم من له السلطة أو المخول له حق التوقيع النهائي بالتوقيع على العقد وفقا للصلاحيات المحددة له، ويصبح بذلك ساري المفعول.

وفي العادة وبعد المراجعة الدقيقة الشاملة والكافية للاتفاقية يقوم أعضاء فريق التفاوض بالتأشير بالأحرف الأولى على الصفحات المختلفة للاتفاق ويتم ترك التوقيع النهائي لرئيس الفريق أو من له سلطة التوقيع.

لمزيد من التفاصيل في مجال دراسة العقود، راجع الدراسات التالية:

- عبد الرازق أحمد السنهوري: الوسيط في شرح القانون المدني، دار النهضة العربية 1981.

- د. أحمد عبد الرحمن الملحم «نماذج العقود ووسائل مواجهة الشروط المجحفة فيها: دراسة تحليلية مقارنة في الفقه والقضاء الأنجلو أمريكي مع الإشارة إلى الوضع في الكويت»، مجلة الحقوق العدد الأول والثاني مارس-يونيو 1992 (الصادرة عن مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت).

- سميحة القليوبي: شرح العقود التجارية، دار النهضة العربية 1988.

- هنري رياض: «أحكام العقد في القانون الإنجليزي»، دار الجيل بيروت 1987.

- عبد الحكم فودة: تفسير العقد في القانون المدني المصري والمقارن، منشأة المعارف-الإسكندرية 1985.

ملحق رقم (٣)

وصف لمحتويات دورة في الدبلوماسية ومهارات التفاوض عبر الثقافات (*)

A COURSE DESCRIPTION

DIPLOMACY & PRAGMAICS

OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION

Successful diplomatic exchange relies critically on bridging any. gap that may exist between different cultures. The challenge for dip. lomats or interactants in international settings at large is to capture. within the context of the source culture, all meanings inherent in a given message at every discourse level so as to avoid misunderstandings or misperceptions while interacting with others. Focussing on the importance of understanding the nature of communicative mechanisms in a given culture or across cultures, this course will cover the following: sections & readings

القسم الأول: الحاجة إلى التوجه التكاملي/ عبر التخصصي لدراسة التفاعلات الدبلوماسية والتفاوض: Section # 1: The Need For An Interdisciplinary Approach For: Studying Diplomatic I Negotiational Interactions

This section introduces an interdisciplinary approach for studying diplomatic I negotiational interactions, his approach derives its basic concepts from the findings of the three disciplines of linguistics, Polit. ical Science & International relations.

This section also demonstrates the components of strategic communicative competencies that a diplomatist or prospective diplomatist. Or an interactant in

---

(*) قام كاتب هذه السطور بإعداد وتدريب مواد هذه الدورة في معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية المصرية.

international communication context must have

Readings:

- Power & International Political Negotiation.

- Analysis Of Power In Negotiations: Perspectives From Linguistics, Political Science & International Relations.

- A Linguistic Analysis Of Power Mechanisms Underlying International Political Negotiations A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C. 1989 by Hassan Wageih Hassan(Ch. #1 & Ch.2#).

الدبلوماسية، التساوم، التفاوض، الإقناع، الدعاية:

Section # II: Dilpmacy, Negotiation, Bargaining, Persuasion &Propaganda:

This section is intended to clarify the differences inherent in the. meanings of the above key concepts.

Readings:

- Diplomacy & Negotiation ch. #1 from Nicolsons Book Diplomacy published by the Institute for the Study of Diplomacy,Georgetown University, Washington D.C. 1988(ed).

- Negotiation, & Bargaining.

- Negotiational Objectives ch #1 & ch #3 from F.C. Ikle's book How Nations Negotiate, Harper & row, Purchase N.X. 1987. (pp1-7 &pp26-42).

- Language, persuasion & Propaganda. From Werkuneister's book.An Introduction to Critical Thinking, Johnsen publishing company, 1948.

الدبلوماسيةواللغويات العرقية/ التواصل عبر الثقافات:

Section # III: Diplomacy & Ethnolinguistics This section provides findings of several case studies in the field of Ethnolinguistics that highlight the degrees of cultural barriers and the dynamics of cross cultural-communication.

This section is intended to increase the diplomatists or the prospective diplomatists awareness of-the sope of problems he or she may face in real cross-cultural cornmunicatiofl situations.

Readings:

- Pragmatics of Cross-Cultural Communication, by D. Tannen in Applied Linguistics, Vol. 5 No. 3, 1984,pp1-8).

- Kinesics & Proxemics: part eight in Virginia Clark et als book Language, 1977, pp.453-528).

- That Is Not What I Meant, by D. Tannen, ch #2 & ch #10, published by William Morrow & company, Inc., New York,1986.

- The Art Of Diplomatic Signalling, ch. #1 & ch #7, by R. Cohen, Longman 1987,(pp 98- 114 & pp188-166).

- Arguments With Khomeini: Rhetorical situation& persuasive style in cross-cultural perspective, Text (2), Mounton De Grayter. Amesterdam, 1986 by B. Johnston,(pp153-171).

- Problems of International Communication in Egyption-Amer-. ican Relations in International Journal Of Intercultural Relations.vol. 11, 1987 by R. Cohen,pp29-47.

- Cultural Influences upon Perception by Harry Triandis,(pp119-124).

- How to negotiate in Japan, by Howerd F.Vanzanat,(pp 307-319),in Samorar & Porter ed. Intercultural Communication A Reader Prespective,1979.

- Undiplomatic Translations, in Native Tongues by Charles Berlitz, The Putnam publishing group N.Y. 1982. (pp153-159).(Additional examples will be added).

- How To Do Business in the Middle East Management Review 65. no.8 August 1976: 19-28 by Alghanim Kutayba.

- Egypt: A Strong Sense of National Identity. In Hans Binne-diik, ed, National Negotiating styles. washington D.C. Foreign Ser. vice Institute, U.S. Department of State, 1987 by william quandt.

- Argentinas Bargaining with IMF. Journal of Inter American Stud-. ies & World Affairs 29, No. 3 (Autunm 1987) 55-86 by stiles K.W.

- The Asian Mind Game: Unlocking the Hidden Agenda of the Asian

Business Culture: A Westerners Survival Manual. New. York: Maxwell Macmillan International 1990 by Chu, Chin Ning.

- Negotiating with Firms in Developing Countries: two case studies Industrial Marketing Management 17, no. 1(FebuAry 1988) 49-53 study of India & nigeria by Ghuari, Pervez N.

- Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. Journal of Marketing 52, no. 2(April 1988): 49- 62 by Cambell, Nigel C. John L. Graham, Alain Jolibert. and Hans Gunther Meissner .

- Some Believes of Americans can Lead to Wrong Conclusions The Nihan Kerzai Shimbun. Japan Economic Journal(August. 1980)24 FF by herberger, Roy. A.

معايير جرايس، والمعايير الدبلوماسية:

Section # IV: Grice Maxims & Diplomatic Maxims

This section brings into focus Grices Conversational Maxims and. relates these Maxims to Diplomatic Maxims

Readings:

- Grice Maxims in Stephen C. Levinson's Pragmatics publishedby Cambridge Textbooks linguistics N.Y. 1983,(pp100-118).

- Language & Morality by Henery Abraham,(pp 565- 676)in Exposition & The English Language, James Sanderson & W.Gordon published by Merdith corporation 1969.

- The Bargaining Reputation.

- Rules of Accommodation ch. #6 & 7 in Ikle's How Nations Negotiate, Harper & Row, publishers N.Y.pp76-122.

الغموض ومستويات التصريح في الوثائق الدبلوماسية:

Section # V: Ambiguity & Levels of Explicitness in Diplomatic Documents

This section highlights cases of ambiguity and demonstrates level of explicitness in diplomatic documents.

Readings:

- U.N. Security Council Resolution 242: A Case Study In Diplomatic

Ambiguity Lord Crdon, Arthur J.Goldberg,Mohamed H.El-Zayyat Abba Ehan, published by Instiute For The Study Of Diplomacy.

- Text of the Anglo-French Ultimatum directed to Egypt in l956. Suez Crisis

-Text of Nixons letter to Sadat during 1973 October crisis. (Other text will be provided for analysis and comparison).

الدبلوماسية وشخصية الدبلوماسي والفاعل السياسي :

Section # VI: Diplomacy & The Personality Of The Diplomatist: Or The Political Actor: This section provides some important theoretical findings in re-lation to the study area of personality and politics. It also displays pat-terns of interactions derived from the practices of influential & con. temporary political actors in our world.

Readings:

- Personality & Politics ch #IV by F. Greenstein, Markham publishing company Chicago 1969,pp 14-25.

- Cognitive Maps & International Realities: Kissingers Approach to world politics and The Policies of Henry Kissinger, in Henry Kissinger: his personality & Policies, edited by Dan Caldnehl Durham, N.C. 1983,pp 86-108 ch #4 & ch 5#.

- A Cultural Analysis of the Rhetoric of François Mitterand by Beatrice K. Reynolds International Journal of Intercultural Relations. Vol. H.(pp279-294,187).

التدريب التقني المطلوب لإعداد الدبلوماسيين في مواقف التفاوض عبر الثقافات

Section # VII: Essential Technical Training Needed For Diplomatists Or Interactants In Cross-Cultural Communication Negotiating Situations:

This section is intended to address essential technical skills that a diplomatist must develop continually. The following are some of such skills:

1) Building & refuting arguments in political & business settings.

2) Ability to avoid being trapped by the subtle linguistic strategies deployed by professional interviewers or other interactants in gen eral. This means the ability to deal with control exercising dis course strategies, that in many cases serve the agenda of one party. ، while blocking and thwarting the agenda of the recipient

3) Knowledge of the essential types of text and talk analyses such as Speech Acts, Topic & Move Analyses. This type of knowledge greatly enhances understanding of the working mechanisms of, such linguistic elements in various discoursal contexts.

Readings:

- On Discourse Analysis, Speech Acts, Topic & Move Analyses,ch.#3 Dissertation by Hassan Wageih Hassan(cited in section #l). (pp58-101)

- Argumentation in Politics & in Business. ch 313. #15 in Argumentation And The Decision Making Process, by Richard Dieke Malcolm Sillars Scott, Foresman & Company Glenview, Illinois1984 pp 264-283 & pp307-337..

- Questions & their uses in Interviewing: Principles & Practices W.M.C. Brown publishers, Dubuque, Iowa 1985 pp79-104.

- Strategies for Processing Political Information in Doriss A.Grabers Processing The News: How People Tame the Information,Tide, Longman, N.Y. 1984,pp 123-146.

- Texts for analysis will be provided.

قاموس موجز للمفاهيم والتعبيرات الدبلوماسية

Section # VIII: Glossary Of Technical Diplomatic Phrases: From Nicolsons Diplomacy, cited in section #11(pp122-136).

المؤلف في سطور:

د. حسن محمد وجيه

* تخرج في كلية اللغات والترجمة بجامعة الأزهر، مايو 1977 وعضو هيئة التدريس بها.

* حاصل على ماجستير آداب في التربية واللغويات التطبيقية عام 1981 «جامعة تكساس في أوستن»، وعلى ماجستير علوم في اللغويات النظرية عام 1985، وعلى الدكتوراه في اللغويات والعلوم السياسية عام 1989 من جامعة «جورجتاون بواشنطن د. س.».

* عمل استشاريا في مجال الترجمة والبحث بالبنك الدولي من 1983-1986:

* محاضر زائر بجامعتي تكساس وجورجتاون (صيفي 1988- 1989).

* له العديد من المقالات والأبحاث والكتب في مجالات تخصصه ومنها:

* نحن والآخرون: إطار تحليلي لتدريس مادة النظم والحضارة (1990).

* أزمة الخليج ولغة الحوار السياسي في الوطن العربي (1992).

* قام بإعداد وتقديم دورات تنمية المهارات التفاوضية للدبلوماسيين في جامعة الدول العربية (بالاشتراك مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة). وفي معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية المصرية، كما يقوم بإعداد وتقديم مثل هذه الدورات في تأليف: المجالات الإدارية والاجتماعية في العديد من المؤسسات التعليمية



النهاية الكارثة الكونية و مصير الكون

تأليف: فرانك كلوز

ترجمة: مصطفى إبراهيم فهمي

والتدريبية العربية والدولية.

* استشاري للأمم المتحدة برنامج (OUDA) واشترك مراجعا في مشروع جامعة الأمم المتحدة للدراسات المستقبلية.

* مؤسس ومدير مركز الترجمة والتواصل الإعلامي عبر الثقافات بمعهد الأهرام الإقليمي للصحافة.

* له الكتب التالية قيد النشر: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، التفكير التآمري، وقراءة نقدية لفكر نوام تشومسكي.

هذا الكتاب

إن الأزمات الحادة التي نعايشها على الأصعدة الاجتماعية والسياسية والإدارية، ما هي في واقعها إلا لحظات احتدام للأزمة الثقافية المزمنة التي نعاني منها، والمتمثلة أساساً في افتقاد القدرة على إدارة الحوار التفاوضي المثمر، وشيوع ملامح ثقافة التناحر. ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل محاولة للإسهام العلمي لتوصيف ملامح هذه الأزمة بهدف احتواء آثارها السلبية واستبدالها بمعطيات وأسس ثقافة وعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي، الذي يطرحه الكاتب من منظور تكاملي بين علوم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية.

ومع تقديم البعد التنظيري، وعرض لأهم نظريات المباريات التفاوضية، وتحليل الأبعاد السلوكية، وشخصية وقدرات المفاوض، يقدم الكاتب تحليلا نقديا لحقل التطبيق العربي وما يموج به من اشتباكات خاطئة ينبغي تجاوزها، من أجل ترسيخ عقلية ومهارات التفاوض الإيجابي من واقع الحوار، وذلك لصالح كافة الأعمال الجماعية التنموية، ولصالح إدارة الصراعات المعقدة التي يموج بها عالمنا، والتي ينبغي ألا نكون فيها في موقع المفعول به أو الذائب أو التابع، ولكن في موقع الفاعل الذي يدير مثل هذه الصراعات بكفاءة لصالحه، ولصالح الإسهام الحضاري والإنساني الذي يليق بأمتنا وحضارتنا العربية الإسلامية.